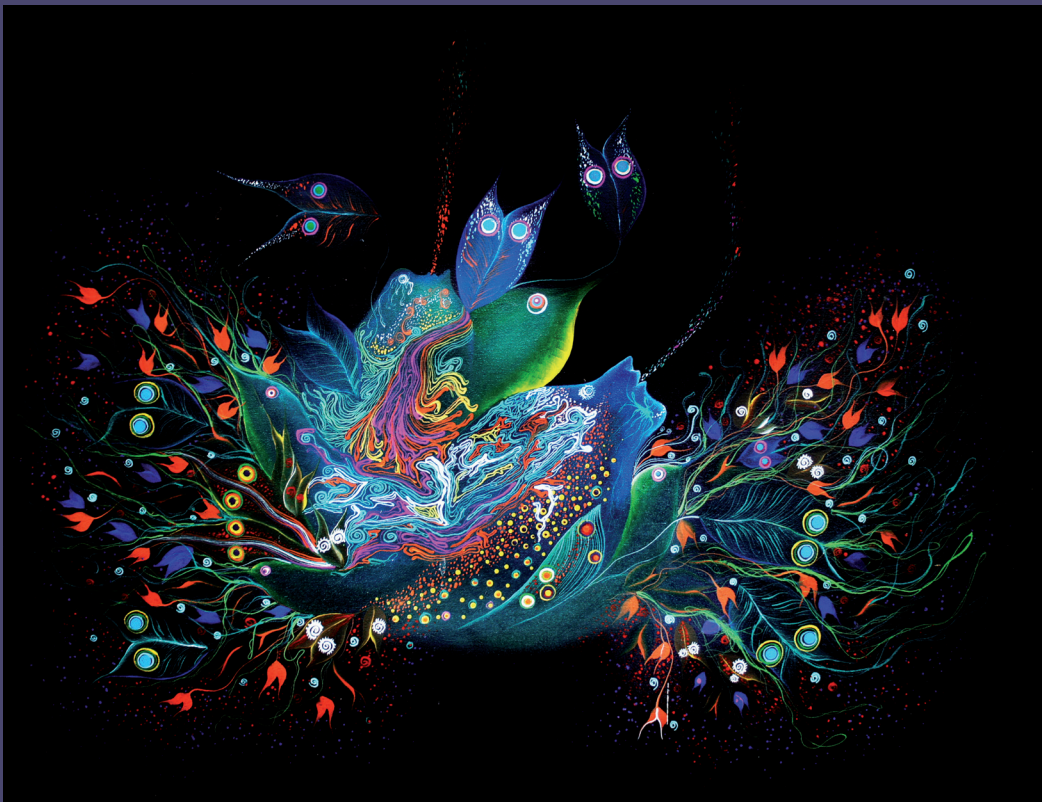


REVISTA
INNOVAR
E-ISSN 2248-6968

ISSN 0121-5051
JOURNAL



Julio-septiembre del 2017, vol. 27 núm. 65. Valor \$25.000.

REVISTA DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y SOCIALES
SOCIAL AND MANAGEMENT SCIENCES JOURNAL

Escuela de Administración y Contaduría Pública
Facultad de Ciencias Económicas
Sede Bogotá



UNIVERSIDAD
NACIONAL
DE COLOMBIA

INNOVAR

Universidad Nacional de Colombia

UNIVERSIDAD NACIONAL DE COLOMBIA

Ignacio Mantilla Prada
Rector general/Chancellor

FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS

Edgar Osvaldo Bejarano Barrera
Decano/Dean

ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN Y CONTADURÍA PÚBLICA

Liliana Chicaiza Becerra
Director/Head of the School

MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN

Luis Alejandro Rodríguez Ramírez
Coordinador académico/Academic Coordinator

MAESTRÍA EN CONTABILIDAD Y FINANZAS

Zuray Andrea Melgarejo Molina
Coordinadora académica/Academic Coordinator

INNOVAR

REVISTA DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y SOCIALES

Dr. Mauricio Gómez Villegas

Director y editor general/Editor in Chief

PROCESO EDITORIAL

/EDITING PROCESS

Editor asociado/Associate Editor

Juan David Ardila (revinnova_bog@unal.edu.co)

Coordinadora editorial/Editorial Coordinator

Deisy Carolina Gutiérrez Roza (revinnova_bog@unal.edu.co)

Asistente editorial/ Editorial Assistant

Deisy Janeth Osorio Gómez (revinnova_bog@unal.edu.co)

Corrección de estilo/Copyediting and Proofreading

Edwin Algarra Suárez (edalgarra@unal.edu.co)

Roanita Dalpiaz (roanitad@gmail.com)

Leonardo A. Paipilla Pardo (lapaipillap@unal.edu.co)

Traducciones/Translations

Leonardo A. Paipilla Pardo (lapaipillap@unal.edu.co)

Mateo Cardona (mcardona@actti.org)

Roanita Dalpiaz (roanitad@gmail.com)

Diagramación y diseño/Typesetting and Design

Proceditor Ltda. (proceditor@yahoo.es)

Ilustraciones/Illustrations

Iván Benavides Carmona (ivanquio@hotmail.com)

Impresión y acabados/Printing and Final Art

Proceditor Ltda. (proceditor@yahoo.es)



Innovar Vol. 27 núm. 65 incluye en su portada la obra de Rember Yahuarcani *Peces de la quebrada*, 54 x 64 cm, acrílico sobre lienzo.

SUSCRIPCIONES Y CANJE INTERNACIONAL:

Por favor comuníquese con la Coordinación de INNOVAR al correo electrónico: revinnova_bog@unal.edu.co

Página web: www.innovar.unal.edu.co

Teléfono (57) (1) 3165000 ext. 12308, 12367.

REVISTA INNOVAR JOURNAL

Contenido

REVISTA DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y SOCIALES · Vol. 27 · Núm. 65 · Julio-septiembre del 2017 · ISSN 0121-5051 E-ISSN 2248-6968

3 Editorial

Estrategia y Organizaciones

- 11 Does Family Ownership Affect Innovation Activity? A Focus on the Biotechnological Industry
JULIO CÉSAR ACOSTA-PRADO, MÓNICA LONGO-SOMOZA & MARÍA BELÉN LOZANO
- 25 Creando valor mediante la aplicación de modelos de capital intelectual
VALENTÍN AZOFRA PALENZUELA, MAGDA LIZET OCHOA HERNÁNDEZ, BEGOÑA PRIETO MORENO & ALICIA SANTIDRIÁN ARROYO
- 39 Estrategias de crecimiento implementadas por los grupos económicos del Ecuador (2007-2016)
GIUSEPPE ANGELO VANONI MARTÍNEZ & CARLOS ALBERTO RODRÍGUEZ ROMERO

Marketing

- 57 Resolveram meu problema, porém não compro mais! Por que os consumidores não desejam voltar a fazer negócios em lojas *on-line*?
CELSE XIMENES DE ALMEIDA, GABRIEL AGUIAR MENDES, JOSEMEIRE ALVES GOMES & DANIELLE MIRANDA DE OLIVEIRA ARRUDA GOMES
- 69 Influencia de la religiosidad y la espiritualidad en el comportamiento ético del consumidor
CARLOS JAVIER RODRÍGUEZ-RAD & ENCARNACIÓN RAMOS-HIDALGO
- 81 Neurociencia y publicidad. Un experimento sobre atención y emoción en publicidad televisiva
ALEJANDRO TAPIA FRADE & ELENA MARTÍN GUERRA
- 93 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

- 107 Subjetividad y poder en la organización empresarial: un estudio de caso
ADRIANA VALENCIA ESPINOSA
- 123 ¿Cuánto cuesta el personal según el tipo de aerolínea y su ubicación geográfica en Europa? Un análisis comparativo
MATÍAS GINIEIS IRIBARREN, MARÍA VICTORIA SÁNCHEZ-REBULL & FERNANDO CAMPA-PLANAS

Ética Empresarial

- 139 Corporate Social Responsibility and Good Corporate Governance Practices in Spanish Ethical Mutual Funds: Analysis of Investee Companies
FRANCISCO JOSÉ LÓPEZ-ARCEIZ & ANA JOSÉ BELLOSTAS
- 153 Información Editorial

DIRECCIÓN INNOVAR

Director y editor general/Editor in Chief: Dr. Mauricio Gómez Villegas

COMITÉ EDITORIAL/EDITORIAL COMMITTEE

Dr. Mauricio Gómez Villegas, Escuela de Administración y Contaduría Pública, Universidad Nacional de Colombia, sede Bogotá
Dr. Francisco Rodríguez Vargas, Universidad París VIII, Francia
Dr. Óscar Castellanos, Facultad de Ingeniería, Universidad Nacional de Colombia, sede Bogotá
Dra. Liliana Chicaíza, Escuela de Administración y Contaduría Pública, Universidad Nacional de Colombia, sede Bogotá
Dr. Jorge Hernando Molano, Escuela de Administración y Contaduría Pública, Universidad Nacional de Colombia, sede Bogotá
Dr. Ernesto Sierra, Universidad Libre, Bogotá
Dr. Carlos Alberto Rodríguez Romero, Escuela de Administración y Contaduría Pública, Universidad Nacional de Colombia, sede Bogotá
Dr. Eduardo Sáenz Rovner, Escuela de Administración y Contaduría Pública, Universidad Nacional de Colombia, sede Bogotá
Dr. Carlo Tognato, The University of Adelaide, Australia
Dr. Carlos Eduardo Maldonado, Universidad del Rosario, Bogotá
Dr. Roberto Gutiérrez Poveda, Universidad de los Andes, Bogotá
Dr. William Rojas Rojas, Universidad del Valle, Cali
Dr. Carlos Hernán González, Universidad del Valle, Cali
Dr. Inés García Fronti, Universidad de Buenos Aires, Argentina
Dr. Diego Armando Marín Idárraga, Universidad Jorge Tadeo Lozano, Bogotá
Dr. Diego René Gonzales Miranda, Universidad EAFIT, Medellín

EDITORES CIENTÍFICOS /SCIENTIFIC EDITORS

ESTRATEGIA Y ORGANIZACIONES

Ali Smida, Universidad Paris 13, Francia
José Ernesto Amorós, Universidad del Desarrollo, Chile
José Gabriel Aguilar Barceló, Universidad Autónoma de Baja California, México
Luis M. Silva Domingo, Universidad ORT, Uruguay
Víctor Raúl López, Universidad de Castilla La Mancha, España
Ricardo Gouveia Rodrigues, University of Beira Interior, Portugal
Pablo Rodrigo Ramírez, Universidad Adolfo Ibáñez, Chile
Luis Arturo Rivas Tovar, Instituto Politécnico Nacional, México
Gregorio Calderón, Universidad Nacional de Colombia (Sede Manizales), Colombia
Francisco López Gallego, Universidad EAFIT, Colombia

CONTABILIDAD Y FINANZAS

Crawford Spence, United Arab Emirates University, Emiratos Árabes
Javier de León Ledesma, Universidad de Las Palmas de Gran Canaria, España
José Juan Déniz Mayor, Universidad de Las Palmas de Gran Canaria, España
María Concepción Verona, Universidad de Las Palmas de Gran Canaria, España
Miguel Ángel Martínez Sedano, Universidad del País Vasco, España
Ramón Alfonso Ramos, Universidad de Santiago de Chile, Chile
Mary A. Vera, Universidad Nacional de Colombia, Colombia
Marysela Coromoto Morillo Moreno, Universidad de Los Andes, Venezuela

COLABORADORES EN ESTE NÚMERO/CONTRIBUTING AUTHORS FOR THIS ISSUE:

Julio César Acosta-Prado • Mónica Longo-Somoza • María Belén Lozano • Valentín Azofra Palenzuela • Magda Lizet Ochoa Hernández • Begoña Prieto Moreno • Alicia Santidrián Arroyo • Giuseppe Angelo Vanoni Martínez • Carlos Alberto Rodríguez Romero • Celso Ximenes de Almeida • Gabriel Aguiar Mendes • Josemeire Alves Gomes • Danielle Miranda de Oliveira Arruda Gomes • Carlos Javier Rodríguez-Rad • Encarnación Ramos-Hidalgo • Alejandro Tapia Frade • Elena Martín Guerra • José Sánchez-Gutiérrez • Guillermo Vázquez-Ávila • Juan Mejía-Trejo • Adriana Valencia Espinosa • Matías Ginieis Iribarren • María Victoria Sánchez-Rebull • Fernando Campa-Planas • Francisco José López-Arceiz • Ana José Bellostas..

Resumida, indexada o referenciada /Summarized, indexed or referenced: Sociological Abstracts (CSA) - USA • Public Affairs Information Service (PAIS) - USA • Thomson Gale. Informe Académico (Texto completo/Full text) - México • Citas Latinoamericanas en Ciencias Sociales y Humanidades (CLASE) - México • Sistema Regional de Información en Línea para Revistas Científicas de América Latina, el Caribe, España y Portugal (Latindex) - México • Redalyc - México • SciELO Colombia - Colombia • Directorio Ulrich's - USA • Índice Nacional de Publicaciones Seriadadas Científicas y Tecnológicas Colombianas (Publindex - Máxima categoría A1) - Colombia • Scopus (Elsevier B.V.) - USA • Web of Science - SciELO Citation Index • JSTOR.

El contenido de los artículos y reseñas publicadas es responsabilidad de los autores y no refleja el punto de vista u opinión de la Escuela de Administración y Contaduría Pública de la Facultad de Ciencias Económicas o de la Universidad Nacional de Colombia. /The contents of all published articles and reviews are the authors' responsibility and do not reflect whatsoever the point of view or opinion of the School of Management and Public Accounting of the Faculty of Economic Sciences or of the National University of Colombia.

El material de esta revista puede ser reproducido o citado con carácter académico, citando la fuente. /All published contents can be quote or reproduce for academic purposes, acknowledging the source.

Esta obra está bajo una Licencia Creative Commons Reconocimiento-NoComercial-CompartirIgual 3.0 Unported.



COMITÉ CIENTÍFICO/SCIENTIFIC COMMITTEE

Dr. J. David Cabedo Semper, Universitat Jaume I de Castellón, España
Dra. Amparo Cervera Tauler, Universidad de Valencia, España
Dr. Sebastián Donoso, Universidad de Talca, Chile
Dra. Irene Gil Saura, Universidad de Valencia, España
Dr. Javier Sánchez, Universitat Jaume I de Castellón, España
Dr. Eduardo Torres Moraga, Universidad de Chile, Chile
Dr. Gregorio Martín de Castro, Universidad Complutense de Madrid, España
Dr. Joaquín Alegre Vidal, Universidad de Valencia, España
Dra. Teresa García Merino, Universidad de Valladolid, España
Dra. Ma. Valle Santos Álvarez, Universidad de Valladolid, España
Dra. Mónica Gómez Suárez, Universidad Autónoma de Madrid, España
Dr. José Humberto Ablanado Rosas, University of Texas at El Paso, USA
Dr. Lorenzo Revuelto Taboada, Universidad de Valencia, España
Dr. José Solana Ibáñez, Universidad de Murcia, España
Dr. José Enrique Devesa Carpio, Universidad de Valencia, España
Dr. Javier de León Ledesma, Universidad de Las Palmas de Gran Canaria, España

ECONOMÍA Y ORGANIZACIONES

Arturo Vásquez Párraga, University of Texas- Pan American, Estados Unidos de América
Francisco José Delgado Rivero, Universidad de Oviedo, España

GESTIÓN DE OPERACIONES

Gabriel Aramouni, Universidad de San Andrés, Argentina
Manuel Francisco Suárez Barraza, Tecnológico de Monterrey, México

GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO

Lorenzo Revuelto Taboada, Universidad de Valencia, España

MARKETING

Amparo Cervera Tauler, Universidad de Valencia, España
Ana Isabel Jiménez Zarco, Universidad Oberta de Catalunya, España
Hernán Talledo Flores, Universidad San Ignacio de Loyola, Perú
Joaquín Sánchez Herrera, Universidad Complutense de Madrid, España
María del Pilar Martínez Ruiz, Universidad de Castilla La Mancha, España
Sergio Olavarrieta, Universidad de Chile, Chile
Sergio Moreno Gil, Universidad de Las Palmas de Gran Canaria, España
Héctor Augusto Rodríguez Orejuela, Universidad del Valle, Colombia
Don Sexton, Columbia Business School, Estados Unidos de América

La innovación es un tópico medular para las ciencias sociales y administrativas preocupadas por la gestión de las organizaciones. De allí el nombre de nuestra publicación: INNOVAR, expresado como acción y reflexión. Las concepciones sobre la innovación son diversas y van desde la importancia del cambio en las técnicas de producción, señalado por Marx, hasta la visión estructural de Schumpeter y de los neoschumpeterianos, según la cual la destrucción creativa es uno de los motores del desarrollo capitalista (Chang, 2016). En las últimas décadas, la innovación ha venido ganando un lugar cada vez más protagónico en los procesos económicos y organizacionales, por el surgimiento y consolidación de la llamada "sociedad del conocimiento" (Drucker, 1994; Castells, 1996; Dubina, Carayannis y Campbell, 2012).

La innovación requiere la confluencia de múltiples factores y dimensiones, como la creatividad; la ciencia y la tecnología; las relaciones entre universidad, empresa y sociedad; la competencia; el papel del Estado, y la financiación de la innovación, entre otros. Precisamente, la intersección entre el papel del Estado y la financiación de la innovación ha sido uno de los temas de investigación de la economista italiana Mariana Mazzucato. En su libro *El Estado emprendedor. Mitos del sector público frente al privado*, Mazzucato (2016) aboga por un cambio en la comprensión del papel del Estado en los procesos de innovación. Con evidencia empírica de los sectores de tecnología de las comunicaciones (ejemplarizando con empresas como Apple), las energías renovables y del sector farmacéutico, Mazzucato señala que el Estado ha tenido un papel activo y determinante en la innovación contemporánea, debido a que ha sido inversor y ejecutor de proyectos que están en la base de innovaciones como la pantalla táctil, el GPS, Internet o Siri, que luego son aprovechadas por empresas privadas. Bien sea en el campo del sector defensa, el aeronáutico o el energético, las inversiones del Estado y los proyectos que ejecuta han sido vitales para la gestación y posterior difusión de las innovaciones. Las características de las inversiones de riesgo, que puede ejecutar el Estado, y la forma como congrega y articula múltiples capacidades e instituciones se constituyen realmente en cadenas de transmisión vitales para la innovación.

La aportación de Mazzucato (2016) consiste en cuestionar una serie de mitos sobre la innovación, que plantean que tal proceso emerge solo en virtud del actuar de emprendedores e inversores privados. Desde esa mirada, hoy dominante, se reclama un Estado mínimo, concentrado en incentivar las fuerzas privadas, para que la mano invisible y la competencia promuevan el surgimiento de nuevos conocimientos que desemboquen en innovaciones. El libro de Mazzucato (2016) abre un sinfín de oportunidades de investigación, puesto que no niega la relevancia de la empresa y los emprendedores innovadores, sino que nos convoca a reconocer, caracterizar y evaluar la importancia de las organizaciones y los proyectos públicos en la dinámica de la innovación. Todo ello alienta la investigación académica que interesa a INNOVAR, y a la que convocamos a la comunidad académica de las ciencias de la gestión en Iberoamérica.

La presente edición está organizada en cuatro de nuestras tradicionales secciones: Estrategia y Organizaciones, Marketing, Factor Humano y Ética Empresarial, en las que publicamos diez artículos de nuestros colaboradores nacionales e internacionales.

En la sección de Estrategia y Organizaciones, se publican tres trabajos, resultado de investigación.

Fruto de una colaboración internacional, los profesores Julio César Acosta, de la Universidad Externado de Colombia; Mónica Longo-Somoza, de la Consejería de Educación de la Comunidad de Madrid, España, y María Belén Lozano, de la Universidad de Salamanca, España, aportan el trabajo titulado "Does family ownership affect innovation activity? A focus on the biotechnological industry". Este trabajo buscó identificar el perfil de las empresas innovadoras, para analizar si la propiedad familiar es una característica que se relaciona con las iniciativas y procesos de innovación. En la investigación se realiza un análisis clúster jerárquico con una muestra de 243 empresas españolas del sector de la biotecnología. Se concluye que las empresas españolas que innovan en este sector no son empresas de propiedad familiar. La relación negativa que se encuentra entre innovación y propiedad familiar, puede ser explicada porque las empresas familiares en tal industria son conservadoras y evitan tomar riesgos como los que la innovación reclama.

Los profesores Valentín Azofra, de la Universidad de Valladolid, España; Magda Lizet Ochoa, de la Universidad Autónoma de Tamaulipas, México, y Begoña Prieto y Alicia Santidrián, de la Universidad de Burgos, España, aportan el artículo "Creando valor mediante la aplicación de modelos de capital intelectual". La investigación pretende vincular el nivel de implantación y uso de modelos de capital intelectual con la creación de valor en la empresa, desde una perspectiva de largo plazo. Para el trabajo empírico se seleccionaron empresas que muestran compromiso hacia la utilización de sistemas de información sobre el capital intelectual. Con base en información de 79 empresas españolas, se realizó y aplicó un modelo para relacionar las variables de crecimiento en ventas, productividad por empleado, índice de capital intelectual, entre otras, con el nivel de uso e implantación de indicadores sobre capital intelectual. Los resultados evidencian que las empresas con mayores niveles de implantación de modelos de capital intelectual presentan mejores índices de productividad, crecimiento en ventas y eficiencia del capital intelectual, es decir, mayor creación de valor.

Por otra parte, en una colaboración interinstitucional, el investigador independiente Giuseppe Vanoni, y el profesor Carlos Rodríguez, de la Universidad Nacional de Colombia, suscriben el artículo titulado "Estrategias de crecimiento implementadas por los grupos económicos del Ecuador (2007-2016)", con la que se pretende identificar las estrategias de crecimiento de 132 grupos económicos en el Ecuador, durante el periodo señalado. Luego de una importante revisión de la literatura y de la definición conceptual de "grupo económico" y de "estrategia de crecimiento", el trabajo empírico muestra que prevalece una estrategia de concentración, basada en la especialización. Se concluye que los grupos económicos en Ecuador son pertenecientes a familias concretas. La estabilidad que vivió el país en los años del estudio influyó en la estrategia de concentración por especialización de los grupos económicos.

La sección de Marketing del presente número de INNOVAR está conformada por cuatro artículos.

Los investigadores brasileños Celso Ximenes y Josemeire Alves, y los profesores Gabriel Aguiar, Facultade Mauricio

de Nassau, y Danielle Miranda de Oliveira, de la Universidade Estadual do Ceará, en Fortaleza-Brasil, participan con el trabajo "Resolveram meu problema, porém não compro mais! Por que os consumidores não desejam voltar a fazer negócios com Lojas Virtuais? El trabajo se planteó como objetivo comprender los motivos que llevan a los consumidores *online* a no realizar nuevas compras, cuando tuvieron problemas en el proceso, pese a que tales problemas hubiesen sido resueltos. Desde un enfoque cualitativo, con base en 200 quejas de cuatro empresas que venden sus productos en Internet, se realizó un trabajo descriptivo y cualitativo que permitió categorizar los posibles problemas y las soluciones desplegadas por las empresas. Los consumidores expresan su voluntad de no realizar otra compra con la misma empresa por problemas logísticos, demora en resolución del problema y demora en la atención de la queja.

De la Universidad de Sevilla, España, los profesores Carlos Javier Rodríguez y Encarnación Ramos aportan a esta edición el artículo titulado "Influencia de la religiosidad y la espiritualidad en el comportamiento ético del consumidor". El objetivo de la investigación es analizar el comportamiento ético del consumidor, para lo que realiza un modelo de ecuaciones estructurales que relaciona las escalas de religiosidad y espiritualidad, y que contrasta los resultados de 286 encuestas realizadas a ciudadanos españoles. La investigación implicó redimensionar la *Consumer Ethics Scale*, con base en los resultados encontrados en la literatura y con el propósito de ajuste perseguido en el trabajo. Se concluye el artículo presentando evidencia de la existencia de una relación entre la religiosidad-espiritualidad y el comportamiento ético del consumidor.

Los profesores Alejandro Tapia, vinculado a la Universidad Loyola de Andalucía, y Elena Martín Guerra, de la Universidad de Valladolid, ambas instituciones en España, son los autores de "Neurociencia y publicidad. Un experimento sobre atención y emoción en publicidad televisiva". El artículo presenta los resultados de un experimento en neurociencia, aplicado a la publicidad. El propósito era estudiar cómo la atención y la generación de respuesta emocional influyen en el recuerdo de una cuña publicitaria (*spot*) en televisión. El experimento se desarrolló con un grupo de 30 estudiantes de entre 18 y 22 años, que fueron expuestos

a cuñas publicitarias de la Universidad de Valladolid. Los resultados muestran que existen condiciones importantes que impactan en la atención y la emoción hacia los *spots*, tanto positiva como negativamente, entre ellos, el contenido cómico, el idioma, la fuerza del sonido, la presencia de contenidos negativos y tristes, entre otros.

Desde el Centro Universitario de Ciencias Económico-Administrativas, de la Universidad de Guadalajara, México, los profesores José Sánchez, Guillermo Vázquez y Juan Mejía suscriben el trabajo "La mercadotecnia y los elementos que influyen en la competitividad de las mipymes comerciales en Guadalajara, México". El artículo busca establecer la correlación que existe entre los diferentes factores clave de mercadotecnia que impactan en las micro, medianas y pequeñas empresas de prendas de vestir en Guadalajara, México. A partir de un modelo de ecuaciones estructurales, se establecieron como factores clave las estrategias, el conocimiento y la planeación, todos de mercadotecnia, como variables determinantes de la competitividad de la mipyme. Para el trabajo empírico, se usa una muestra de 380 empresas del sector de prendas de vestir al menudeo. Los resultados verifican que existe una correlación positiva y significativa entre los factores clave de *marketing* y la competitividad, por lo que resultan determinantes para estas empresas, consideradas por muchos como el eslabón más débil de la economía mexicana.

La sección de Factor Humano recoge dos trabajos, resultado de procesos de investigación.

Publicamos el artículo titulado "Subjetividad y poder en la organización empresarial: un estudio de caso", de la profesora de la Universidad del Valle, Colombia, Adriana Valencia Espinosa, y que fue una de las mejores ponencias presentadas en el Primer Congreso Internacional de Gestión de las Organizaciones, realizado en la Universidad Nacional de Colombia. El objetivo del trabajo de investigación fue comprender la incidencia de la organización empresarial en la subjetividad de los empleados, enfatizando en las implicaciones de la ruptura laboral (la finalización del contrato). El estudio de caso se realiza en una reconocida empresa del Valle del Cauca, dedicada, entre otros negocios, a la impresión masiva y los procesos editoriales. Se abordan

relatos de participantes clave, trabajadores que vivieron rupturas laborales con la empresa. El artículo identifica algunos dispositivos desplegados por la organización en el proceso de creación de sentido y producción de significado que moviliza la subjetividad.

De los profesores Matias Ginieis, María Victoria Sánchez y Fernando Campa, de la Universitat Rovira i Virgili, España, en esta edición se publica el artículo "¿Cuánto cuesta el personal según el tipo de aerolínea y su ubicación geográfica en Europa? Un análisis comparativo". La investigación se planteó establecer la relación existente entre los costos por empleado, los tipos de aerolíneas (tradicionales y de bajo costo) y las diferentes zonas geográficas de ubicación en Europa en que están domiciliadas las aerolíneas (Europa occidental, Europa del este, Reino Unido y países nórdicos). Se estudiaron 152 compañías aéreas, en el periodo comprendido entre el 2008 y el 2013. A partir de pruebas estadísticas de correlación, se estableció que no hay una relación entre el tipo de aerolínea y el costo del personal.

Finalmente, la sección de Ética Empresarial para este número de INNOVAR recoge un artículo de investigación.

Desde la Universidad de Zaragoza, España, los profesores Francisco José López y Ana Bellosta aportan el trabajo "Corporate Social Responsibility and Good Corporate Governance Practices in Spanish Ethical Mutual Funds: Analysis of Investee Companies". El artículo analiza los tipos de compañías que conforman el portafolio de los fondos mutuos de inversión ética españoles, caracterizando tales empresas desde el modelo de Gobierno corporativo que siguen, su estructura organizacional y algunas de sus variables económicas y financieras. Se presentan y evalúan diferentes modelos de Gobierno corporativo de las empresas en que se invierte y su relación con variables financieras. Los resultados muestran que las empresas que siguen un modelo de gobierno corporativo alemán son las preferidas por los fondos mutuos de inversión ética, seguidas de las empresas con modelos de Gobierno corporativo anglosajones. Es decir, a los fondos mutuos de inversión ética les interesa que las empresas en que invierten incluyan diferentes grupos de interés en sus procesos de gobernanza.

Confiamos en que estos trabajos resulten de interés para la comunidad académica en ciencias sociales y administrativas a nivel nacional e internacional.

Referencias bibliográficas

- Castells, M. (1996). *La era de la información. Economía, Sociedad y Cultura* (Vol. 1, La Sociedad Red). Madrid: Alianza.
- Chang, H. J. (2016). *Economía para el 99% de la población*. Bogotá: Debate.
- Drucker, P. (1994). The Age of Social Transformation. *The Atlantic Monthly*, 274(5), 53-80.
- Dubina, I., Carayannis, E., & Campbell, D. (2012). Creativity Economy and a Crisis of the Economy? Coevolution of Knowledge, Innovation, and Creativity, and of the Knowledge Economy and Knowledge Society. *Journal of the Knowledge Economy*, 3(1), 1-24.
- Mazzucato, M. (2016). *El Estado emprendedor. Mitos del sector público frente al privado*. Barcelona: RBA.

MAURICIO GÓMEZ VILLEGAS, Ph. D.

Director y Editor General - INNOVAR

Profesor Asociado

Escuela de Administración y Contaduría Pública

Facultad de Ciencias Económicas

Universidad Nacional de Colombia

Innovation is a core topic for the social and administrative sciences concerned with organizations management. Hence the name of our journal: INNOVAR, depicted as action and reflection. Insights about innovation are diverse, ranging from the importance of change in production techniques pointed out by Marx, to the structural vision by Schumpeter and the Neo-Schumpeterians about creative destruction as one of the drivers of capitalist development (Chang, 2016). In recent decades, innovation has been gaining an increasingly prominent role in economic and organizational processes due to the emergence and consolidation of the so-called "knowledge-based society" (Drucker, 1994; Castells, 1996; Dubina, Carayannis & Campbell, 2012).

Innovation demands the confluence of multiple factors and dimensions, such as creativity, science and technology, the interactions between University, business and society, as well as competition, the role of the State and innovation financing, among others. Precisely, the intersection between the role of the State and innovation financing has been one of the research interests of the Italian economist Mariana Mazzucato. In her book *The Entrepreneurial State – Debunking Public vs. Private Sector Myths*, Mazzucato (2016) advocates for a change in the understanding of the role of the State within innovation processes. Using empirical evidence from the sectors of communications technology (exemplifying companies like Apple), renewable energies and the pharmaceutical sector, Mazzucato points out to the active and paramount role of the State in contemporary innovation, considering that states have been investors and executors of projects in the base of innovations such as the touch screen, the GPS, the Internet or Siri, which were later exploited by private companies. Whether in the field of military defense, aeronautics or the energy sector, investments by the State and the resulting projects have been vital for the conception and subsequent diffusion of innovations. The characteristics of high-risk investments that can be undertaken by the State added to the way it brings together and articulates multiple capacities and institutions, constitute transmission chains that are essential for innovation.

Mazzucato's contribution is questioning a series of myths around innovation that suggest this phenomenon arises only by the activities of private entrepreneurs and investors. This perspective, now dominant, demands a downsized State focused on encouraging private forces, so that the invisible hand and competition promote the emergence of new knowledge leading to innovations. Mazzucato's book (2016) opens wide paths for research since it does not deny the relevance of companies and innovative entrepreneurs, but it calls to recognize, characterize and assess the importance of public organizations and projects in the dynamics of innovation. All of this encourages the academic research interests of INNOVAR, to which we summon Ibero-American academic community of the Management Sciences.

Our current issue is made up by four of our traditional sections: Strategy and Organizations, Marketing, Human Factor, and Business Ethics. These gather ten papers by Colombian and international partners.

Three research papers are published in Strategy and Organizations section.

As a result of an international cooperation, Professors Julio César Acosta, from Externado de Colombia University, Mónica Longo-Somoza, from the Council of Education of the Community of Madrid – Spain, and María Belén Lozano, from the University of Salamanca – Spain, introduce their work "Does Family Ownership Affect Innovation Activity? A Focus on the Biotechnological Industry". This work tried to identify the profile of innovative firms in order to analyze whether family ownership is a feature related to innovation initiatives and processes. For that purpose, a hierarchical cluster analysis is performed in a sample of 243 Spanish companies within the biotechnology sector. It is concluded from the study that innovative Spanish firms belonging to this sector are non-family-owned firms. The negative relationship between innovation and family ownership could be explained by the conservative behavior of family-owned companies, which avoid taking the risks demanded by innovation.

Professors Valentín Azofra, from the University of Valladolid – Spain, Magda Lizet Ochoa, from the Autonomous University of Tamaulipas – Mexico, and Begoña Prieto and Alicia Santidrián, from the University of Burgos – Spain, present the paper “Creating Value through the Application of Intellectual Capital Models”. This research aims to link both the adoption level and the use of intellectual capital models with the creation of value in companies under a long-term perspective. Empirical work involved the selection of companies showing commitment towards the use of information systems on intellectual capital. Based on information from 79 Spanish companies a model was developed and then applied in order to relate the variables of growth in sales, productivity per employee and intellectual capital index, among others, to the adoption level and use of indicators on intellectual capital. Results show that companies with higher levels of intellectual capital models report better indexes related to aforementioned variables, which represent, in turn, greater creation of value.

Additionally, independent researcher Giuseppe Vanoni and Professor Carlos Rodríguez from the National University of Colombia authored the paper “Growth Strategies Implemented by Economic Groups in Ecuador (2007-2016)”, a study intended to identify growth strategies of 132 economic groups in Ecuador during the time frame previously stated. After a complete literature review and the introduction of the conceptual notions of “economic group” and “growth strategy”, empirical work shows that a specialization-based concentration strategy prevails among the studied groups. Furthermore, this work allowed concluding that Ecuadorian economic groups belong to some specific families, and that the economic stability experienced by this country over the course of the period under study had a direct influence on the concentration strategy by specialization adopted by economic groups.

Marketing section in this issue of INNOVAR introduces four papers.

Brazilian researchers Celso Ximenes and Josemeire Alves, and Professors Gabriel Aguiar, from the Faculdade Mauricio

de Nassau, and Danielle Miranda de Oliveira, from the Universidade Estadual do Ceará in the city of Fortaleza – Brazil, take part in this issue with the work “You Solved my Problem, but I Won’t Buy from You Anymore! Why Don’t Consumers Want to Go Back Doing Business in Online Stores?”. This study set as its main goal to understand the motives driving online consumers not to make new purchases when experiencing troubles with purchase processes, even when inconveniences were solved. Following a qualitative approach and based on a sample of 200 complaints over four e-commerce enterprises, a descriptive focus allowed classifying the possible problems and solutions deployed by companies. Results point that consumers manifest their wish of not making further purchases with the same company due to problems with logistics as well as delays with problem-solving and handling complaints.

From the University of Seville in Spain, Professors Carlos Javier Rodríguez and Encarnación Ramos add to this current issue the paper “Influence of Religiosity and Spirituality on Consumer Ethical Behavior”, whose objective is to analyze consumers’ ethical behavior. For this reason, a model of structural equations relating the scales of religiosity and spirituality and contrasting the results of 286 surveys to Spanish citizens is developed. The study implied resizing the Consumer Ethics Scale based on the results found in the literature in order to fit the purposes of this work. The paper concludes by presenting evidence on the existence of a relationship between religiosity-spirituality and the ethical behavior shown by consumers.

Professors Alejandro Tapia, associated to the University Loyola Andalucía, and Elena Martín Guerra, from the University of Valladolid, both institutions in Spain, are the authors of “Neuroscience and Advertising. An Experiment on Attention and Emotion in Television Advertising”. This paper presents the results of a neuroscience experiment applied to advertising, whose purpose was to study how attention and the generation of emotional responses influence the recall of TV spots. The experiment was carried out in a group of 30 students aged 18-22, who were exposed to advertising spots of the University of Valladolid. Results from this exercise

show important aspects influencing attention and emotion towards the spots, both positively and negatively, among them: comic content, language, loudness or negative and sad contents, and some others.

From the Center of Economic and Management Sciences at the University of Guadalajara – Mexico, Professors José Sánchez, Guillermo Vázquez and Juan Mejía sign the work “Marketing and Elements Influencing the Competitiveness of Commercial Micro, Small and Medium-Sized Enterprises in Guadalajara, Mexico”. This study seeks to state the correlation between different key marketing elements that impact micro, small and medium-sized enterprises of clothing items in Guadalajara, Mexico. Based on structural equation modelling, strategies, knowledge and planning in marketing were identified as determinants for the competitiveness of this type of companies. Empirical work used a sample of 380 companies of the retail-clothing sector. The results confirm a positive and significant correlation between key marketing factors and competitiveness, where marketing factors are decisive for companies within the sector, which have been regarded as the weakest link in Mexican economy.

Our Human Factor section gathers two studies derived from research processes.

We include the paper titled “Subjectivity and Power in Business Organizations: A Case Study”, authored by Adriana Valencia Espinosa, Professor at the University of Valle – Colombia. This work was praised as one of the best lectures presented during the First International Congress on Organizations Management that was venue at the National University of Colombia. The objective of this research was to understand the impact of business organizations on the subjectivity of employees, emphasizing the implications of labor breakdown (the termination of a contract). The case study is carried out at a renowned company in Valle del Cauca – Colombia, whose core business, among other lines, is mass printing and editorial processes. This paper addresses testimonies by key participants, that is, workers who experienced labor ruptures with the company. The article also identifies some mechanisms deployed by the or-

ganization in the process of sensemaking and the creation of meaning for subjectivity mobilization.

Professors Matias Ginieis, María Victoria Sánchez and Fernando Campa from the Rovira i Virgili University, in Spain, present in this issue the paper “How much is the Staff According to the Type of Airline and its Geographical Location in Europe? A Comparative Analysis”. This research study was aimed at determining the link between the costs per employee, the types of airlines (traditional or low cost) and the different geographical locations of the headquarters of the studied airlines (Western Europe, Eastern Europe, the United Kingdom and the Nordic countries). A total of 152 airlines were analyzed during the period 2008-2013. Based on statistical correlation tests it was possible to determine there is no relationship between the type of airline and staff-related costs.

Last but not least, our Business Ethics section presents a research paper for this issue of INNOVAR.

At the University of Zaragoza in Spain, Professors Francisco José López and Ana Bellosta contribute to this issue with the work titled “Corporate Social Responsibility and Good Corporate Governance practices in Spanish Ethical Mutual Funds: Analysis of Investee Companies”. This paper studies the type of firms composing the portfolio of Spanish ethical mutual funds, characterizing such companies on the basis of the Corporate Governance model they follow, their organizational structure and some of their economic and financial variables. Different models of Corporate Governance by investee companies and their relationship with financial variables are presented and then evaluated. Results show that companies under the German corporate governance model are preferred by ethical mutual funds, followed by those companies with Anglo-Saxon corporate governance models, which means that, for allocating resources, ethical mutual funds take an interest in companies that involve different stakeholders in their governance processes.

We are sure these contributions will be of great interest for the academic community of the Social and Management Sciences both in Colombia and abroad.

References

- Castells, M. (1996). *La era de la información. Economía, Sociedad y Cultura* (Vol. 1, La Sociedad Red). Madrid: Alianza.
- Chang, H. J. (2016). *Economía para el 99% de la población*. Bogotá: Debate.
- Drucker, P. (1994). The Age of Social Transformation. *The Atlantic Monthly*, 274(5), 53-80.
- Dubina, I., Carayannis, E., & Campbell, D. (2012). Creativity Economy and a Crisis of the Economy? Coevolution of Knowledge, Innovation, and Creativity, and of the Knowledge Economy and Knowledge Society. *Journal of the Knowledge Economy*, 3(1), 1-24.
- Mazzucato, M. (2016). *El Estado emprendedor. Mitos del sector público frente al privado*. Barcelona: RBA.

MAURICIO GÓMEZ VILLEGAS, Ph. D.
General Director and Editor - INNOVAR
Full-time and Associate Professor
School of Management and Public Accounting
Faculty of Economic Sciences
National University of Colombia, Bogotá

Does Family Ownership Affect Innovation Activity? A Focus on the Biotechnological Industry

¿SE VE AFECTADA LA INNOVACIÓN POR LA PROPIEDAD FAMILIAR? UNA APROXIMACIÓN A LA INDUSTRIA DE LA BIOTECNOLOGÍA

RESUMEN: este artículo analiza si la propiedad familiar de una firma influye en su actividad de innovación. Para tales efectos, se caracterizaron empresas familiares e innovadoras que operan bajo el enfoque basado en recursos, así como los factores relevantes en sus procesos de innovación y de generación de ventajas competitivas. Específicamente, el objetivo de este trabajo es identificar el perfil de las empresas innovadoras y analizar si la propiedad familiar es una característica relacionada con sus iniciativas de innovación. Para lograr este objetivo, se aplicó una metodología de análisis de clústeres en una muestra de empresas de la industria biotecnológica española, dentro de la cual la innovación es un factor clave. Los resultados muestran la importancia de las características de las familias en la consolidación de empresas innovadoras, contribuyendo a precisar aportes no concluyentes en la literatura acerca de la relación familia-innovación. Así mismo, los resultados pretenden ayudar a los *stakeholders* y a los responsables de las políticas organizacionales en sus procesos de toma de decisiones frente a asuntos relacionados con la inversión o transferencia de conocimiento, en procura de mejorar factores de la competitividad y promover cambios socioeconómicos.

PALABRAS CLAVE: empresas familiares, actividad innovadora, enfoque basado en recursos, análisis de clústeres.

A INOVAÇÃO É AFETADA PELA PROPRIEDADE FAMILIAR? UMA APROXIMAÇÃO À INDÚSTRIA DA BIOTECNOLOGIA

RESUMO: este artigo analisa se a propriedade familiar de uma empresa influencia em sua atividade de inovação. Para isso, caracterizaram-se empresas familiares e inovadoras que operam sob a abordagem baseada em recursos, bem como os fatores relevantes em seus processos de inovação e geração de vantagens competitivas. Em específico, o objetivo deste trabalho é identificar o perfil das empresas inovadoras e analisar se a propriedade familiar é uma característica relacionada com suas iniciativas de inovação. Para atingir esse objetivo, foi aplicada uma metodologia de análise de clusters numa amostra de empresas da indústria biotecnológica espanhola, dentro da qual a inovação é um fator fundamental. Os resultados mostram a importância das características das famílias na consolidação de empresas inovadoras, o que cooperará para a precisão de contribuições não conclusivas na literatura sobre a relação família-inovação. Além disso, os resultados pretendem ajudar os *stakeholders* e os responsáveis pelas políticas organizacionais em seus processos de tomada de decisões diante de assuntos relacionados com o investimento ou a transferência de conhecimento, à procura de melhorar fatores da competitividade e promover mudanças socioeconômicas.

PALAVRAS-CHAVE: abordagem baseada em recursos, análise de clusters, atividade inovadora, empresas familiares.

L'INNOVATION EST-ELLE AFFECTÉE PAR LA PROPRIÉTÉ DE LA FAMILLE? UNE APPROCHE DE L'INDUSTRIE DE LA BIOTECHNOLOGIE

RÉSUMÉ: Cet article analyse si la propriété familiale d'une entreprise influe sur son activité d'innovation. À cet effet, on a caractérisé des entreprises innovantes et familiales qui opèrent sous une approche fondée sur les ressources ainsi que les facteurs pertinents dans leurs processus d'innovation et de génération d'avantages concurrentiels. Plus précisément, le but de cet article est d'identifier le profil des entreprises innovantes et d'analyser si la propriété familiale est une caractéristique liée à leurs initiatives d'innovation. Pour atteindre cet objectif, on a appliqué une méthode d'analyse de clusters sur un échantillon d'entreprises espagnoles dans l'industrie de la biotechnologie, dans lesquelles l'innovation est un facteur clé. Les résultats montrent l'importance des caractéristiques des familles dans la consolidation des entreprises innovantes, contribuant ainsi à préciser des contributions non concluantes dans la littérature sur la relation famille-innovation. De même, les résultats visent à aider les parties prenantes et les responsables des politiques d'organisation dans leurs processus de prise de décisions par rapport aux questions liées à l'investissement ou le transfert de connaissances, en cherchant à améliorer les facteurs de compétitivité et promouvoir les changements socio-économiques.

MOTS-CLÉ: entreprises familiales, activité d'innovation, approche fondée sur les ressources, analyse de clusters.

CORRESPONDENCIA: Julio César Acosta-Prado. Calle 12 N.º 1-17 Este, Bogotá, Colombia.

CITACIÓN: Acosta-Prado, J. C., Longo-Somoza, M., & Lozano, M. B. (2017). Does Family Ownership Affect Innovation Activity? A Focus on the Biotechnological Industry. *Innovar*, 27(65), 11-23. doi: 10.15446/innovar.v27n65.64886.

ENLACE DOI: <https://doi.org/10.15446/innovar.v27n65.64886>.

CLASIFICACIÓN JEL: L10, L65, O30.

RECIBIDO: Enero 2015, **APROBADO:** Abril 2016.

Julio César Acosta-Prado

Doctor en Dirección y Organización de Empresas
Profesor asociado de la Universidad Externado de Colombia
Bogotá, Colombia
e-mail: julioc.acosta@uexternado.edu.co
ORCID link: <http://orcid.org/0000-0002-7920-9602>

Mónica Longo-Somoza

Doctora en Contabilidad y Organización de Empresas
Profesora de la Consejería de Educación de la Comunidad de Madrid
Madrid, España
e-mail: mlongosomoza@educa.madrid.org
ORCID link: <http://orcid.org/0000-0002-8635-2407>

María Belén Lozano

Doctora en Ciencias Económicas y Empresariales
Profesora Titular de la Universidad de Salamanca
Subdirectora de la Cátedra de Empresa Familiar
Salamanca, España
e-mail: beloga@usal.es
ORCID link: <http://orcid.org/0000-0001-8514-3737>

ABSTRACT: This paper investigates if family ownership affects the firm's innovation activity. It characterizes familiar and innovative firms using the Resource-based View of the firm and the relevant factors to innovate and gain competitive advantages. In particular, the purpose is identifying the profile of innovative firms and analyzing if family ownership is a characteristic related to their innovative activity. To achieve this objective, we have applied a cluster analysis methodology in a sample of companies of the Spanish biotechnological industry in which innovation is core. The results show the relevance of the family characteristics on the characterization of those innovative firms, contributing to clarify the existing inconclusive literature between family and innovation, and helping stakeholders and policy-makers to make decisions about inversion or transference of knowledge which would help to improve competitiveness and promote socio-economic changes.

KEYWORDS: Family firms, innovative activity, Resource-based View, cluster analysis.

Introduction

A key element for a family entrepreneur who wishes to develop value-adding activities is the innovative nature of the business and the close relationship of innovation with knowledge generation and transfer. On the one hand, literature about family firms notes the importance of family business to a vibrant economy and, on the other hand, the role of innovation as one of the motors of economic growth (Schumpeter, 1939), recognizing the significance of knowledge as a key resource and the importance of its transference to obtain innovation and, as a result of the innovation, competitiveness

and economic growth (Drucker, 1993, 2001; Harris, 2001; Hagedoorn & Wang, 2012; Hoogenboom, Trommel & Banink, 2008; Nonaka, 1994; Spender, 1996). Therefore, innovation is recognized as one of the keys to restore economic growth in the global recession that began around the end of the first decade of the 21st century, whose end is being debated at present, and which has been affecting Europe and Spain (Cabralés *et al.*, 2009; Krugman, 2012).

From the framework of the Resource-based View (RBV), successful innovation allows a firm to get something unique that its competitors lack in order to build a competitive advantage (Andriopoulos & Lewis, 2010; Barney, 1991; Hill & Jones, 2008; Mayer, Somaya & Williamson, 2012; Sawang & Unsworth, 2011; Teece, 2010). This context led us to study and identify those factors of a firm which are relevant for innovating and thus gaining a competitive advantage. Among these factors we wonder if the ownership of innovative firms, in particular family ownership, could be a characteristic linked to their innovative activity. But not only the competitive advantage and the economic growth led us to study this relationship. Also, literature about family firms points out the relevance and prevalence of this type of ownership structure, suggesting that most firms in the world are controlled by their founders and heirs, who are directly involved in creating employment, generating innovation technology and improving life quality (Astrachan, Zahra & Sharma, 2003; Colli, Fernandez-Perez & Rose, 2003; Schulze *et al.*, 2001). A report by the European Commission (2009) concludes that more than 60% of all European companies are family-owned and their contribution to the GDP is around 50%. The number of this kind of firms will increase in the future because a great number of unemployed will set up their own businesses as the only way to obtain income during the global recession (Cabralés *et al.*, 2009; Krugman, 2012). These firms will then become family businesses.

However, when analyzing innovation in family firms, the empirical evidence and the preceding literature do not provide conclusive results in this regard (Carnes & Ireland, 2013; Penney & Combs, 2013). The impact of the firms' ownership on innovative activities is a research area pending an in-depth analysis: some authors suggest that innovation and entrepreneurial activities are stimulated among family firms (Chen, Tsao & Chen, 2013; Craig & Dibrell, 2006; Craig & Moores, 2006; Lodh, Nandy & Chen, 2014), while others say these firms are not as innovative as non-family firms (Classen *et al.*, 2014) since they avoid entrepreneurial activities and risk in their decision-making process (Carney, 2005; Naldi *et al.*, 2007). Therefore, in the family firm research area scholars have theorized different points of view about the relationship between innovative

activity and family ownership. Besides, previous research has not focused on characterizing innovative firms to study the link between ownership and the innovative activity.

At this point, it is relevant to consider Damanpour (1991) about the importance of distinguishing among the types of organizations in innovation research, considering that in family firm research empirical studies have generally analyzed the role of innovation in public non-family and family firms, without focusing on a specific industry (Craig & Dibrell, 2006; Craig & Moores, 2006; Kellermanns *et al.*, 2008; Lodh, Nandy & Chen, 2014; Zahra *et al.*, 2004). That is the reason we conduct our empirical study on a specific industry in which innovation is decisive and core, in order to study the variables 'innovative activity' and 'family ownership' as main characteristics or factors to develop high importance resources and capabilities that result difficult to implement and imitate. Thus, we analyze the Spanish biotechnological industry focusing on firms for which innovation is a core element, as in the case of biotech business (Gottweis, 1998), since their potential in the innovation process has been recognized in the industrialized countries, where governments have supported the transference of the technical and scientific knowledge from the labs to the firms. In this area there is a major research context where we analyze innovative activity and family ownership and make a description and a characterization of the firms.

Consequently, in this paper, we will pay special attention to family firms and their links with innovation in order to find new ways to foster economic growth and society welfare. In particular, the aim of this paper is to identify the profile of innovative firms and analyze if ownership, family ownership specifically, is a characteristic related to their innovative activity. Several reasons motivated this study: the relevance of family businesses for a vibrant economy (Astrachan *et al.*, 2003; Colli *et al.*, 2003); the significance of innovation for firms and the growth of economies (Barney, 1991; Hill & Jones, 2008; Schumpeter, 1939); the different points of view posed about the relationship between innovative activity and family ownership (Carnes & Ireland, 2013; Penney & Combs, 2013); the relevance of establishing a typology and a characterization of R&D systems (Berchicci, 2013; Buesa *et al.*, 2006); and different considerations around the importance of distinguishing types of organizations in innovation research (Damanpour, 1991).

To achieve this objective, we have used a cluster analysis following the approach proposed by Hair *et al.* (1999) in using the advantages of both continuous and categorical variables (Hair *et al.*, 1999; Uriel & Aldás, 2005).

The contribution of our analysis is both theoretical and practical. It is theoretical because our proposal links three



relevant elements in family business and organizational literature that have rarely been empirically researched together: family firms, innovative activity and biotechnological industry. Moreover, we have analyzed the questioned link between family ownership and innovation activity from the RBV approach, as a framework which allowed us to integrate innovative activity and ownership, focusing our attention on firms where innovation is core and looking for those relevant variables of the family firms which lead them to develop key resources and capabilities for innovation, and thus for the generation of a competitive advantage. Besides, we have adopted a quantitative methodology rarely used in the preceding literature to study the relation between family ownership and innovative activity, as it is the case of cluster analysis methodology, which is appropriate to empirically characterize cases of a sample.

Additionally, from a practical point of view, family firms, biotechnological firms' stakeholders and policy-makers would benefit from understanding the profiles of innovative firms, the factors that contribute to strengthen resources and capabilities, to develop competitive advantages and to make

decisions accordingly, in such a way these firms grow correctly and create a biotechnological industry that promotes socio-economic growth. Besides the former contributions, it is important to state that this paper is the first empirical study in analyzing and clarifying family firms and innovation phenomenon on a sample of biotechnological Spanish firms. Moreover, in family firms' literature there is a lack of studies about this industry, despite the fact that the potential of biotechnology innovation process has been recognized in industrialized countries as a way to develop a knowledge-based economy and overcome the global recession.

The paper is organized as follows: first, in section two we review the theoretical foundations on the specific links between innovation activity and family ownership, and it also focuses on identifying the variables of the study; then, in section three we describe the sample used to develop the empirical analysis, the research objective of the paper and additionally we present the quantitative analysis; section four introduces the results of the study; and section five presents the main conclusions and limitations of this research exercise.

Innovative Activities in Family Firms

Existing literature on family firms has studied the impact of firms' ownership on innovation activities following different theoretical drivers such as Stewardship Theory (Craig & Dibrell, 2006), Agency Theory (Lodh, Nandy & Chen, 2014; Zahra, 2005), the socioemotional wealth (Gomez-Mejía *et al.*, 2007) or the RBV (Carnes & Ireland, 2013; Zahra *et al.*, 2004). However, innovation in family firms is a research area pending an in-depth analysis, since literature does not provide conclusive results (Carnes & Ireland, 2013; Penney & Combs, 2013).

From the RBV, we examine the conflictive link between family firm ownership and innovation activity, which was described above in order to integrate and extend both research areas. This idea is supported by the fact that in family firm research areas empirical studies have mainly analyzed the role of innovation in public family and non-family firms without a particular focus on a specific industry (Craig & Dibrell, 2006; Craig & Moores, 2006; Kellermanns *et al.*, 2008; Lodh, Nandy & Chen, 2014; Zahra *et al.*, 2004). Given that this idea may partially support the mixed empirical results about the link between family ownership and their innovation activity, we propose to conduct our empirical study on a specific industry in which innovation is decisive and core.

Therefore, the RBV allows us to study and identify relevant factors or variables in family firms which lead them to innovate and thus gain a competitive advantage and higher incomes. Moreover, thinking of innovation as a key element for firms' success leads us to RBV, which points out that we must research those factors or variables that better explain firms' final results.

Variables

In order to study and identify variables in family firms where innovation is core, we have made a literature review looking for variables and measures commonly used to study the link between family ownership and innovation activity, both in family firm research area and/or in RBV approach. In general, in literature about family firms, empirical studies use 'innovative activity' as a dependent variable and 'family ownership' as an independent one. Therefore, we have used these two variables to characterize the innovative firms of the sample. However, the following variables are also regularly used as control variables according to literature: firm size, age, past financial performance and liquidity. Consequently, we have decided to include them in the analysis to test whether they are significant in characterizing the firms.

Additionally, we have decided to introduce the variable 'entrepreneurial risk taking' for the following reasons: innovations, along with the role of the entrepreneur, are some of the most important factors to build competitive advantages (Barney, 1991; Hill & Jones, 2008); the role of the entrepreneur is important since is the person developing the innovative activity of a firm and, therefore, making decisions to take the entrepreneurial risk of innovation (Craig & Dibrell, 2006); and because in family firm research area some papers suggest to study the linkages between innovation and entrepreneurial risk-taking (Zahra *et al.*, 2004). These reasons let us think there could be a linkage between ownership, the innovative activity and entrepreneurial risk-taking, being this variable also relevant to characterize the firms in the sample.

Accordingly, we have identified the following variables and measures:

Innovative activity: Firms' innovative activity is measured by the R&D expenditure/sales ratio, which is proportional to a firm innovation commitment. This ratio is a common measure of a firm's input to innovation process and allows comparison between firms (David, Hitt & Gimeno, 2001; Hitt *et al.*, 1996; Kim, Kim & Lee, 2008; Renko, Carsrud & Brännback, 2009).

Entrepreneurial risk-taking: Entrepreneurial risk-taking is usually measured by the debt/equity ratio since this measures financial risk. When a firm has an important debt it is said it has a high financial risk. Comparing companies that have taken risk investing in capital, the debt/equity ratio is greater in capital-intensive industries than in non-capital intensive industries (Zahra, 2005). In general, the suitable data for this index should consider a function of the profitability of the company, as well as the index of the industry.

Family ownership: A business is considered a family firm if both of the following conditions are met: first, two or more directors have a family relationship and, second, family members must hold a substantial proportion of equity (Gomez-Mejia, Makri & Larraza, 2010; Jones, Makri & Gomez-Mejia, 2008). In our study the 'family ownership' variable is a dummy variable (1/0) measured by the percentage of firm's stock held by the owner family. We have imposed a 10 per cent ownership threshold to ensure that the owner family held a substantial percentage of the firm's equity and at least two members of the board were family (Muñoz-Bullón & Sanchez-Bueno, 2011; Zahra, 2005).

Firm size: Sathé (2003) states that larger firms might resist change and innovation because these companies subject ideas for radical innovation to iterative reviews that stifle entrepreneurial ventures. Zahra asserts that "larger family firms have well-established connections within and outside their industries, making it possible for them to join strategic alliances and intensify entrepreneurial activities" (2005, p. 32). Therefore, firm size might have an effect on innovative activity and entrepreneurial risk-taking. To measure firm size, we use firm's total assets (Baysinger *et al.*, 1991; Zahra *et al.*, 2004).

Firm's age: Following Cairncross (1992), in the mature stage of life firms have the resources to exploit opportunities and introduce new products and services. Therefore, firm's age also has an effect on innovative activity and entrepreneurial risk-taking. To measure firms' age, this study uses the number of years the firm has been in existence (Zahra, 2005; Zahra *et al.*, 2007).

Past financial performance: A successful past performance may affect innovative activity and entrepreneurial risk-taking because managers could reduce their wish to face entrepreneurship. If the firm is doing well managers could have no incentives to disrupt the *status quo*. Nevertheless, a successful past performance also provides resources that could encourage managers to carry out entrepreneurial activities. To measure firms' past performance, we use the firm's average return on assets (ROA) over the preceding three-year period (Kim, Kim & Lee, 2008; Zahra, 2005).

Liquidity: Previous research has found that levels of liquidity could influence the amount of funds the firm has available in the current period for developing innovative activity and entrepreneurial risk-taking. A common measure of liquidity is the ratio: current assets/current liabilities (Baysinger & Hoskisson, 1989; Hitt *et al.* 1996).

Empirical Analysis, Sample and Methodology

Sample

As it was noted, we propose as the objective of this paper to look for a profile of innovative firms and analyze if ownership, concretely family ownership, is a characteristic related to their innovative activity. To reach this, we have used a sample drawn from SABI database owned by Bureau van Dijk. This database contains comprehensive information about Spanish and Portuguese companies, such as financial statements, financial strength indicators, directors

and contacts, original filings/images, detailed corporate structures, audit report, etc. We selected Spanish firms who are classified in CNAE code 7211. CNAE is the National Classification of Economic Activities compiled according to the conditions set out in the NACE Regulation (statistical classifications of economic activities developed since 1970 in the European Union). The code 7211 groups the firms whose activity is the experimental R&D in biotechnology.

Our data comprise financial data up to December 31st 2013. As result we obtained 243 firms. In order to discard those cases that could invalidate the results of the empirical analysis (e.g., cases with too much missing data) we followed the methodology proposed by Lehmann, Gupta and Steckel (1998), and Santesmases (2009). In addition, we eliminated outliers.

Methodology

We used a cluster analysis following the approach proposed by Hair *et al.* (1999), which consists of using a combination of methods for continuous and categorical variables, taking the advantages of both proposals (Hair *et al.*, 1999; Uriel & Aldás, 2005), and employing SPSS software. In this paper, the analysis is conducted with the aim of formulating a taxonomy or empirical classification for the biotechnology firms of the sample and for analyzing if ownership is a characteristic related to their innovative activity.

In our research the variables are measured on different scales; to avoid inconsistencies in the analysis we have standardized them (Uriel & Aldás, 2005). In the first step, we have used the hierarchical method of Ward in order to define the number of clusters. Then, in the second step, to determine the final composition of the groups we have employed the two-step cluster analysis method, which is suitable for the joint use of continuous and categorical variables.

Previously, theoretical considerations allow us to identify seven relevant variables that would characterize the biotech firms: innovative activity, entrepreneurial risk taking, family ownership, firm size, firm age, past financial performance and liquidity, measured as previously discussed.

Hierarchical Cluster Analysis

To apply the hierarchical method we have chosen Ward's proposal, using the Euclidean distance squared as a measure (Hair *et al.*, 1999). As a point of reference to choose the most appropriate number of clusters we have used the agglomeration coefficient. When two very different clusters are joined it produces a very large coefficient or a high percentage of change in the coefficient. We look for large

increases in the coefficient in order to stop the fusion of groups. We can see in table 1 considerable increases in passing from one number of clusters to the next number.

Table 1.
Agglomeration coefficient analysis for the Ward's method.

No. of Clusters	Agglomeration Coefficient (ag.c.)	Increases in the ag.c.	Change in the ag.c. of Next level (%)
6	533.697	-	25.44
5	669.412	135.755	23.88
4	829.284	159.872	22.11
3	1,012.608	183.324	20.05
2	1,215.630	203.022	18.05
1	1,435.000	219.370	-

Source: Own elaboration.

As seen in table 1, the higher agglomeration coefficients are for 3, 2 and 1 clusters. These coefficients show significant increases when going from 3 to 2 clusters (1,215.630 - 1,012.608 = 203.022) and from 2 to 1 (1,435.000 - 1,215.630 = 219.37). Therefore, if clusters 3 and 2 join we would be mixing very different groups, which would be detrimental to their internal homogeneity. The same would be applied if clusters 2 and 1 join. Besides, in order to identify agglomeration coefficients with large increases, in the same table we also calculated the percentage changes when going from 6 to 2 clusters. As we can see, the increase in the percentage of change when going from 2 clusters to 1 is large (18.05% = $\{(1,435 - 1,215.63)/1,215.63\} \times 100$) and the change that occurred when going from 3 to 2 clusters (20.05%) is also remarkable.

Then, we identified those atypical individuals in the solutions of 2 and 3 clusters obtained by Ward's method. Table 2 shows the scheme agglomeration for the last 4 steps (from step 198 to 199) of the analysis. This information is useful in identifying unique individuals which were joined to the grouping process late (e.g. potential outliers).

Table 2.
Agglomeration scheme from step 198 by Ward's method.

Step	No. of Cluster	Step of first cluster appearance		
		Cluster 1	Cluster 2	Next
202	4	200	201	204
203	3	193	0	205
204	2	202	195	205
205	1	204	203	0

Source: Own elaboration.

Table 2 shows in the last three columns the steps in which each one of the clusters is formed. Thus, a company that never has joined to a group has the 0 level. As can be seen, in step 203 (3 clusters) a new cluster is derived from merging a cluster with a unique firm and one cluster that had arisen as others join in step 193. In sum, the selection of 3 or less clusters eliminates the problem of the firm which had not previously joined any group.

Two-step Cluster Analysis

In this second phase of cluster analysis, the two-step method has been used because it allows segmenting a sample simultaneously using categorical and continuous variables. To proceed with this method, the variables are standardized since they are measured in different scales. Log-likelihood is chosen as measure of distance because there are continuous and categorical variables. This measure assumes that continuous variables follow a normal distribution while a multinomial distribution is adopted by the categorical variables, and that both are independent. However, the procedure works reasonably well although these assumptions are not met.

Furthermore, with this method, a fixed number of clusters in which it is desired to segment the sample of individuals may or not be specified. In this case, we first perform the analysis using the statistical program in order to determine the number of clusters automatically, and subsequently, we proceed with a specific number of three clusters. The optimal number of groups obtained automatically with the Schwarz Bayesian criterion has been 2, while using the Akaike information criterion has resulted in 4. Therefore, the recommended number of clusters is between 2 and 4, which supports the decision of segmentation in 3 clusters taken from the previous analysis following Ward's method.

Table 3 shows the profile of the variables used for segmentation in three clusters. The last column exhibits the distribution of clusters: the largest cluster is the number 1 with 149 companies, followed by number 3 with 40 and number 2 with 17.

The previous profile analysis reveals the following sequence. Cluster 1 (149 companies) shows lower values than the global average of the sample for all continuous variables, except past financial performance. The 149 companies comprising such value are 'non-family' firms. Cluster 2 (17 companies) shows higher values than the global average of the sample on continuous variables: innovative activity, entrepreneurial risk-taking, size, age, and liquidity, as well as a lesser value in the past financial performance variable; moreover, of the 17 companies that form this group, 16 are 'non-family'

Table 3.
Profiles of the averages of the variables used in obtaining the solutions of three clusters (two-step method).

	Panel A: Average profile of continuous variables						Cluster size
	Innovat. Act.	Risk taking	Size	Age	Past Finan. Perf.	Liquidity	
Average of the sample	6.05	2.29	5,648,947.93	8.35	-10.07	36.18	-
Cluster 1	2.64	<u>1.56</u>	<u>2,575,864.56</u>	<u>7.81</u>	-5.59	10.74	149
Cluster 2	<i>44.51</i>	<i>9.98</i>	<i>34,040,499.18</i>	<i>11.12</i>	<i>-67.08</i>	<i>323.08</i>	17
Cluster 3	<u>2.39</u>	1.76	5,029,774.20	9.20	-2.54	<u>9.02</u>	40
Total sample							206

Italics: Cluster with the highest average, Underline: Cluster with the lowest average.

Panel B: Frequency of the categorical variable				
Family ownership				
No. of cluster	0		1	
	Frequency	Percentage	Frequency	Percentage
1	149	90.30%	0	0.00%
2	16	9.70%	1	2.44%
3	0	0.00%	40	97.56%
Total sample	165	100.00%	41	100.00%

Panel C: Contrast ANOVA of the significance of differences between averages of continuous variables					
Variables	Sum of squares			Snedecor's <i>F</i>	
	Intragroup (degrees of freedom: 203)	Intergroup (degrees of freedom: 2)	Total sample	Value	<i>p</i>
Innovat. Act.	85,322.426	27,410.140	112,732.566	32.607	0.000
Risk Taking	8,478,567	1,094.965	9,573.532	13.108	0.000
Size	2,151,258,305,063	20,203,137,844,915	22,354,396,149,978	7.558	0.001
Age	6,604.903	202.228	6,807.131	3.108	0.047
Past Finan. Perf.	282,418.801	60,511.076	342,929.877	21.747	0.000
Liquidity	14,007,373	1,525,251.400	15,532,624.400	11.052	0.000
Total sample (R ² : 0.904)	2,151,272,695,260.700	20,203,139,459,384.800	22,354,412,154,645.500	-	-

Source: Own elaboration.

firms and 1 is family owned. Finally, cluster 3 (40 companies) shows higher values than the global average of the sample for age and past financial performance. The size variable approaches the average despite being lower. Additionally, the 40 companies that compound the cluster are all family owned.

The ANOVA contrast is also developed in table 3, showing the significance of the difference between the averages of

continuous variables with respect to the sample average (Snedecor's *F*). As shown in the table, the difference is significant for the 0.05 level. Therefore, the null hypothesis of the ANOVA analysis of no difference between the averages observed for these variables is rejected. Finally, the percentage of the total variance of the sample explained by the segmentation in two clusters (R²) is 90.4%.

Results

Characterization and Typology of Spanish Biotech Firms

As we have mentioned above, table 3 shows three clusters with different profiles considering the variables selected to develop the method of two-step analysis. Following, table 4 illustrates averages or categories for each variable. Additionally, the average or frequency of each variable, the rate of change on the average of the sample, the number of companies in each category and an interpretation of these results or cluster description are displayed for the three groups. These data allow to get a general profile of the Spanish biotech companies regarding the main variables which characterize them.

Firms in the First Cluster

The 149 Spanish biotech firms that shape the first cluster are characterized by the following factors:

- They are less innovative compared to the average of the sample (6.05). That is because their rate of innovation (2.64 on average), measured as R&D in 2010 divided by sales in 2010 (variable 'innovative activity'), has a rate of change of -56.36% compared to the global average.
- They assume little risk compared to the average of the sample (2.29). This is because their risk-taking index (1.56), measured by the debt in 2010 divided by equity ratio in 2010 (variable 'entrepreneurial risk taking'), shows a variation rate of -32.04% with respect to the average of the sample. As already mentioned in section 3, in general, the suitable data for this index, which measures the financial risk of a firm, should be a function of the profitability of the company and of the referencing index of the industry.
- They are small business (the smallest of the three clusters) following the classification made by the European Commission in its recommendation C(2003) 1422 about the amount of assets. The average amount of assets of the firms that make up this group (2,575,864.46 € in 2010) exceeds 2M. € but does not reach 10M. €.
- They are middle-aged companies (7.81 years of media from their foundations until 2010), although they are the youngest in the sample, following the classification made by Berger and Udell (1998). According to this classification, firms with ages between 5 and 24 years are middle-aged.
- Their past financial performance measured as the average return on assets (net income/total assets) for 2008, 2009 and 2010 can be considered quite bad (-5.59). This is due to the fact that while it is negative, as for the average of the sample (-10.7), is a 44.52% not as bad.
- Joint liquidity of Spanish biotech firms in the first cluster, measured as current assets divided by current liabilities for the year 2010, is high. The reason is that this variable shows an average of 10.74 when good values are generally accepted between 1.5 and 2. This could mean that firms have excessive liquidity resources which would reduce their profitability. The index average for the sample also shows an excessive value (36.18); however, the average of the companies within this cluster is better, since it is 70.32% lower than the total average.
- Firms in this group are non-family businesses because, as previously shown in table 4, all companies in cluster 1 (149) belong to this category.

Firms in the Second Cluster

Regarding the 17 biotech firms grouped in cluster 2, with data for 2010, they are characterized by the following features:

- They are highly innovative businesses compared to the average of the sample (6.05) because their rate of innovation (44.51 on average) is the highest of the industry. They have a change rate of 636.14% compared to the global average.
- They assume high risk when comparing them with the average of the sample (2.29), given that their entrepreneurial risk-taking index (9.98) shows a variation rate of 335.09% with respect to the average of the sample.
- They are medium size firms (the largest of the three clusters) because the average amount of assets (34,040,499.18 € in 2010) exceeds 10M. € but does not reach 43M. €.
- They are middle-aged companies (11.12 years average) because they are between 5 and 24 years.
- Their past financial performance, measured as the average return on assets for 2008, 2009 and 2010, is very bad (-67.05). It is the worst of the three clusters due to the fact that while it is negative, as the average of the sample (-10.7), it is 566.17% worse than the average.

Table 4.
Description of the clusters obtained by two-step cluster analysis procedure.

Panel A: Continuous variables										
Variables	Cluster 1			Cluster 2			Cluster 3			
	Average of the sample	Average	Rate of change on the average	Cluster Description	Average	Rate of change on the average	Cluster Description	Average	Rate of change on the average	Cluster Description
Innovative activity	6.05	2.64	-56.36%	Little innov. act.	44.51	636.14%	High innov. act.	2.39	-60.42%	Little innov. Act.
Risk taking	2.29	1.56	-32.04%	Little risk taking	9.98	335.09%	High risk taking	1.76	-23.05%	Little risk taking
Firm size	5,648,947.93	2,575,864.56	-54.40%	Small	34,040,499.18	502.60%	Medium	5,029,774.2	-10.96%	Small
Firm age	8.35	7.81	-6.49%	Middle-aged	11.12	33.08%	Middle-aged	9.20	10.12%	Middle-aged
Past Finan. Perf.	-10.07	-5.59	-44.52%	Quite bad	-67.08	566.17%	Very bad	-2.54	-74.80%	Bad
Liquidity	36.18	10.74	-70.32%	High	323.08	792.97%	Very high	9.02	-75.08%	High

Italics: Cluster with the highest average; Underline: Cluster with the lowest average

Panel B: Categorical variable										
Variable	Category	Cluster 1			Cluster 2			Cluster 3		
		Frequency	No. firms in the category	Cluster Description	Frequency	No. firms in the category	Cluster Description	Frequency	No. firms in the category	Cluster Description
Family ownership	0: Non-family firm	90.30%	149	Non-family	9.70%	16	Non-Family	0%	0	Family
	1: Family firm	0%	0		2.44%	1		97.56%	40	

Panel C: No. of companies in the clusters		
Cluster 1	Cluster 2	Cluster 3
149 companies	17 companies	40 companies

Source: Own elaboration.

- The liquidity of the firms grouped in the second cluster is very high (323.08), the highest of the industry. As aforementioned, good values are generally accepted between 1.5 and 2. The average of the sample shows an excessive value (36.18); however, the average for firms in this cluster is 792.97% higher than the total average. Therefore, this could mean these firms are accumulating resources, which would reduce the profitability.
- They are non-family firms due to the fact that 16 of the 17 group companies are classified in this category.

Firms in the Third Cluster

In addition, the 40 Spanish biotech firms in cluster 3, with data for 2010, are characterized as follows:

- They are less innovative compared to the average of the sample (6.05); specifically, they are the least innovative of the industry. Table 4 shows the average of innovative activity index for this group is 2.39, the lowest of the three clusters, and also less than the average of the sample in 60.42%.
- They assume little risk compared to the average of the sample (2.29). Their risk-taking index (1.76) shows a variation rate of -23.05% with regard to the average of the sample.
- They are small firms since their average amount of assets (5,029,774.20 € in 2010) exceeds 2M. € but does not reach 10M. €.
- They are middle-aged firms (9.20 years average) since they are between 5 and 24 years old.
- The joint past financial performance of the firms in the third cluster is bad (-2.54), although this index is the least "bad" of the three clusters. The cluster shows a negative index but as the average of the sample is -10.7, the average of this cluster is 74.80%.
- The liquidity of firms of the third cluster is high (9.02) because this index exceeds the values generally accepted as "good" (between 1.5 and 2). The average of the index of the sample is also excessive (36.18); however, the average of the index of this cluster is 75.08% lower. To sum up, as in the other two clusters, in this group there could be firms accumulating resources, thus reducing their profitability.
- They are family firms due to the fact that all the companies of cluster 3 (40) belong to this category.

Relation between Family Ownership and Innovative Activity

A summary of relevant information is outlined in table 5, which presents the typology of Spanish biotech firms. The cluster analysis shows the relation between family ownership and innovative activity as follows:

- Most of the Spanish biotech companies (149 firms) are non-family firms that develop little innovation activity. In addition, they take the least risk of the sample and are the smallest and youngest firms of the industry, although they are middle-aged, they also have a quite irregular past financial performance and high liquidity (cluster 1).
- The most innovative firms (17 firms) are non-family firms. They take the highest level of risks within the industry and are medium-sized. They are also the biggest and oldest firms and report the worst past financial performance and the highest liquidity ratio (cluster 2).
- The least innovative firms (40 firms) are family firms. Apart from taking few risks they are small and middle-aged firms, reporting a bad past financial performance and high liquidity; however, these two variables are the least negative of the industry (cluster 3).

It seems that innovative Spanish biotech businesses are medium-sized non-family firms which take a high entrepreneurial risk, whereas the least innovative are small family firms taking little entrepreneurial risk. There are other features that characterize each cluster, such as age, past financial performance and liquidity; these are least determinant in characterizing each group given that, in general, all firms in the sample are middle-aged with a negative past financial performance and a high liquidity ratio.

Considering the before mentioned, looking for a profile of innovative firms, from the analysis in tables 4 and 5 we can conclude that in the sample of Spanish biotech firms there is a relationship between family ownership and innovative activity, given that family firms develop the least innovative activity (40 in cluster 3), whereas non-family firms (166 in cluster 1 and 2) develop the highest innovative activity or a medium-low innovative activity. Therefore, this result clarifies the profile of the firms of the sample and corroborates the stream in family firms research area mentioned in the introduction, stating the negative link between family firm and innovation (Carney, 2005; Naldi *et al.*, 2007; Classen *et al.*, 2014).

Table 5.
Typology of Spanish biotech firms based on their characteristics.

Non-family firms		Family firms
Little innovative activity	The highest innovative activity	The least innovative activity
Little risk taking: the least risk of the sample.	High risk taking: the highest.	Little risk taking.
Small firms: the smallest ones.	Medium size firms: the biggest ones.	Small firms.
Middle-aged: the youngest ones.	Middle-aged: the eldest.	Middle-aged.
Quite bad past financial performance.	Very bad past financial performance: the worst.	Bad past financial performance: the best.
High liquidity ratio.	High liquidity: the highest.	High liquidity: the lowest.

Source: Own elaboration.

Conclusion and Limitations

Our proposal has been to identify the profile of innovative firms and analyze a sample of biotechnological firms in order to determine whether ownership, specifically family ownership, is a characteristic related to their innovative activity. We conducted the empirical analysis based on a sample of innovative firms for several factors related to the relevance of the family business regarding innovation activity, the significance of innovation to the firms and to the growth of economies, the inconclusive literature about the relationship between innovative activity and family ownership and the relevance of distinguishing types of organizations for innovation research. Additionally, we have proposed to conduct our empirical study on a specific industry in which innovation is a decisive and core aspect, that is, biotechnology industry.

Thus, following the RBV of the firm and judging innovation as a key element for firms' success, we have researched about the variables that better explain firms' results, looking at their very heart. Additionally, we have examined the linkage between family firm ownership and innovation activity, supporting the research in the idea of integration and extending both research areas, and thus shedding some light on the mixed empirical results concerning such relation (Carnes & Ireland, 2013; Penney & Combs, 2013).

To achieve the objective of formulating a taxonomy for biotechnology firms, we have employed a cluster analysis using a combination of two methods, obtaining the advantages of the hierarchical cluster analysis for continuous variables along with the strengths of the two-step cluster analysis for continuous and categorical variables. In addition, the novelty of employing these two approaches at the same time has allowed us to provide reliability to the analysis and corroborate results.

After conducting this analysis, we concluded that the most innovative Spanish biotech firms are medium size non-family

firms, which report taking the highest entrepreneurial risk within this industry, while the least innovative firms are small family firms taking little risk. On the other hand, most Spanish biotech businesses that develop a medium-low innovative activity are small non-family firms which take the least entrepreneurial risk of the industry. Therefore, we can conclude that the innovative Spanish biotech firms are non-family firms, whereas the least innovative are the family firms.

These results clarify the profile of the analyzed firms and corroborate the stream in family firms' research area that points out the negative linkage between innovation and family ownership (Carney, 2005; Classen *et al.*, 2014; Naldi *et al.*, 2007). This negative relation could be due to the fact that family firms within biotech industry become conservative or develop inefficiencies, avoiding the entrepreneurial risk-taking associated with innovation; however, these two factors are core characteristics to develop key resources and capabilities to implement strategies difficult to imitate and acquire competitive advantages.

This conclusion is important for family firms since it could help stakeholders and policy-makers to make decisions about investments, knowledge transfer, training or subsidies which would help firms grow and act orderly, promoting socio-economic changes and improving competitiveness and economic growth. We consider this analysis will also help innovative firms' stakeholders and policy-makers to clarify and understand the dynamics and the profiles of this kind of firms and make decisions accordingly when acknowledging the relationship between ownership and the innovative activity of a firm. This first analysis of characterizing family firms and innovation phenomenon is especially relevant for the biotechnological industry. Let us remember the potential of this industry for the innovation process of developing a knowledge-based economy and overcoming the global recession.

To conclude, in order to overcome the limitations of this study, we propose an in-depth analysis of innovation resources and capabilities identified in the typology suggested in table 5, which leads family firms to gain competitive advantages. Currently, the main analysis of the paper is based on the RBV to find a profile of innovative family firms without looking for correlations or interactions between variables. However, this is a future alternative analysis to find explanations to the negative relation between innovative activity and family ownership.

Future research agendas may consider an alternative approach, e.g. socioemotional wealth, to study if this negative relation can be validated. This would provide a better understanding of the inefficiencies and reasons for some family firms to become conservative and avoid innovation-related risk-taking. In addition, it would be interesting to extend this analysis to other industries in order to generalize results, contributing to clarify the conflicting relations between innovation and family ownership.

References

- Andriopoulos, C., & Lewis, M. W. (2010). Managing innovation paradoxes: ambidexterity lessons from leading product design companies. *Long Range Planning*, 43(1), 104-122. doi:10.1016/j.lrp.2009.08.003.
- Astrachan, J. H., Zahra, S. A., & Sharma, P. (2003). *Family-sponsored ventures*. Kansas: Kauffman Foundation.
- Barney, J. B. (1991). Firm resources and sustained competitive advantage. *Journal of Management*, 17(1), 99-120. doi: 10.1177/014920639101700108.
- Baysinger, B. D., & Hoskisson, R. E. (1989). Diversification strategy and R&D intensity in multiproduct firms. *Academy of Management Journal*, 32(2), 310-332. doi: 10.2307/256364.
- Baysinger, B. D., Kosnik, R. D., & Turk, T. A. (1991). Effects of Board and Ownership Structure on Corporate R&D Strategy. *Academy of Management Journal*, 34(1), 205-214. doi: 10.2307/256308.
- Berchicci, L. (2013). Towards an open R&D system: internal R&D investment, external knowledge acquisition and innovative performance. *Research Policy*, 42(1), 17-127. doi:10.1016/j.respol.2012.04.017.
- Berger, A. N., & Udell, G. F. (1998). The Economics of Small Business Finance: The Roles of Private Equity and Debt Markets in the Financial Growth Cycle. *Journal of Banking and Finance*, 22(6-8), 613-673. doi:10.1016/S0378-4266(98)00038-7.
- Buesa, M., Heijs, J., Pellitero, M., & Baumert, T. (2006). Regional systems of innovation and the knowledge production function: The Spanish case. *Technovation*, 26(4), 463-472. doi:10.1016/j.technovation.2004.11.007.
- Cabrales, A., Dolado, J. J., Felgueroso, F., & Vázquez, P. (Coordinadores) (2009). *La Crisis de la Economía Española-Lecciones y Propuestas*. Madrid: Fundación de Estudios de Economía Aplicada- FEDEA. Accessed in December, 2014 from: <http://www.crisis09.es/ebook/>.
- Cairncross, F. (1992). *Costing the earth*. Boston: Harvard Business School Press.
- Carnes, C. M., & Ireland, R. D. (2013). Familiness and Innovation: Resource Bundling as the Missing Link. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 37(6), 1399-1419. doi: 10.1111/etap.12073.
- Carney, M. (2005). Corporate governance and competitive advantage in family-controlled firms. *Entrepreneurship: Theory and Practice*(May), 249-265. doi: 10.1111/j.1540-6520.2005.00081.x.
- Chen, V. Y. S., Tsao, S., & Chen, G. (2013). Founding family ownership and innovation. *Asia - Pacific Journal of Accounting & Economics*, 20(4), 429-456. doi: 10.1080/16081625.2012.762971.
- Classen, N., Carree, M., Van-Gils, A., & Peters, B. (2014). Innovation in family and non-family SMEs: an exploratory analysis. *Small Business Economics*, 42(3), 595-609. doi: 10.1007/s11187-013-9490-z.
- Colli, A., Fernandez-Perez, P., & Rose, M. (2003). National determinants of family firm development: Family firms in Britain, Spain and Italy in the 19th and 20th centuries. *Enterprise & Society*, 4(1), 28-65. doi:10.1093/es/4.1.28.
- Craig, B. L., & Moores, K. (2006). A 10-year longitudinal investigation of strategy, systems, and environment on innovation in family firms. *Family Business Review*, 19(1), 1-10. doi: 10.1111/j.1741-6248.2006.00056.x.
- Craig, J., & Dibrell, C. (2006). The natural environment, innovation, and firm performance: A comparative study. *Family Business Review*, 19(4), 275-288. doi: 10.1111/j.1741-6248.2006.00075.x.
- Damanpour, F. (1991). Organizational innovation: A meta-analysis of effects of determinants and moderators. *Academy of Management Journal*, 34(3), 555-590.
- David, P., Hitt, M. A., & Gimeno, J. (2001). The influence of activism by institutional investors on R&D. *Academy of Management Journal*, 44(1), 144-157. doi: 10.2307/3069342.
- Drucker, P. (1993). *Post-capitalist Society*. Oxford: Butterworth-Hainemann.
- Drucker, P. (2001). The next society. *The Economist*. November 3rd, 3-22. Accessed December 2014 from: <http://www.economist.com/node/770819>.
- European Commission (2009). *Overview of family-business-relevant issues: Research, networks, policy measures and existing studies*. Brussels: European Commission.
- Gomez-Mejia, L. R., Haynes, M., Nuñez-Nickel, K. J., Jacobson, L., & Moyano-Fuentes, J. (2007). Socioemotional wealth and business risks in family-controlled firms: Evidence from Spanish olive oil mills. *Administrative Science Quarterly*, 52(1), 106-137. doi:10.2189/asqu.52.1.106.
- Gomez-Mejia, L. R., Makri, M., & Larraza-Kintana, M. (2010). Diversification decisions in family controlled firms. *Journal of Management Studies*, 47(2), 223-252. doi: 10.1111/j.1467-6486.2009.00889.x.
- Gottweis, H. (1998). The Political Economy of British Biotechnology. In A. Thackray (Ed.), *Private Science: Biotechnology and the Rise of the Molecular Sciences* (pp. 105-130). Philadelphia: University of Pennsylvania.
- Hagedoorn, J., & Wang, N. (2012). Is there complementarity or substitutability between internal and external R&D strategies? *Research Policy*, 41(6), 1072-1083. doi:10.1016/j.respol.2012.02.012.
- Hair, J. F., Anderson, E., Tatham, L., & Black, C. (1999). *Análisis Multivariante*. Madrid: Prentice-Hall.
- Harris, R. (2001). The Knowledge-Based Economy: intellectual origins and new economic perspectives. *International Journal of Management Reviews*, 3(1), 21-40. doi: 10.1111/1468-2370.00052.
- Hill, W. L. C., & Jones, G. R. (2008). *Strategic Management. An integrated approach* (8th Edition). Boston, MA, USA: Houghton Mifflin Company.
- Hitt, M. A., Hoskisson, R. E., Johnson, R. A., & Douglas, D. M. (1996). The Market for Corporate Control and Firm Innovation. *The Academy of Management Journal*, 39(5), 1084-1119. doi: 10.2307/256993.
- Hoogenboom, M., Trommel, W., & Bannink, D. (2008). European Knowledge Societies (plural): The Rise of New Knowledge Types and the Division of Labour in the EU. *Intereconomics*, 43(6), 359-370. doi: 10.1007/s10272-008-0269-4.

- Jones, C. D., Makri, M., & Gomez-Mejia, L. R. (2008). Affiliate directors and perceived risk bearing in publicly traded, family-controlled firms: The case of diversification. *Entrepreneurship: Theory and Practice*, 32(6), 1007-1026. doi: 10.1111/j.1540-6520.2008.00269.x.
- Kellermanns, F. W., Eddleston, K. A., Barnett, T., & Pearson, A. (2008). An exploratory study of family member characteristics and involvement: Effects of entrepreneurial behavior in the family firm. *Family Business Review*, 21(1), 1-14. doi: 10.1111/j.1741-6248.2007.00107.x.
- Kim, H., Kim, H., & Lee, P. M. (2008). Ownership structure and the relationship between financial slack and R&D investments: Evidence from Korean firms. *Organization Science*, 19(3), 404-418. doi: 10.1287/orsc.1080.0360.
- Krugman, P. (2012). *End This Depression Now*. New York: W. W. Norton & Company.
- Lehmann, D. R., Gupta, S., & Steckel, J. H. (1998). *Marketing Research*. Addison-Wesley New York: Educational Publishers.
- Lodh, S., Nandy, M., & Chen, J. (2014). Innovation and Family Ownership: Empirical Evidence from India. *Corporate Governance: An International Review*, 22(1), 4-23. doi: 10.1111/corg.12034.
- Mayer, K., Somaya, D., & Williamson, I. (2012). Firm-specific, industry-specific and occupational human capital, and the sourcing of knowledge work. *Organization Science*, 23(5), 1311-1329. doi: 10.1287/orsc.1110.0722.
- Muñoz-Bullón, F., & Sanchez-Bueno, M. J. (2011). The impact of family involvement on the R&D intensity of publicly traded firms. *Family Business Review*, 24(1), 62-70. doi: 10.1177/0894486510396870.
- Naldi, L., Nordqvist, M., Sjöberg, K., & Wiklund, J. (2007). Entrepreneurial orientation, risk taking, and performance in family firms. *Family Business Review*, 20(1), 33-47. doi: 10.1111/j.1741-6248.2007.00082.x.
- Nonaka, I. (1994). A Dynamic Theory of Organizational Knowledge Creation. *Organization Science*, 5(1), 14-37. doi: 10.1287/orsc.5.1.14.
- Penney, C. R., & Combs, J. G. (2013). Insights From Family Science: The Case of Innovation. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 37(6), 1421-1427. doi: 10.1111/etap.12074.
- Renko, M., Carsrud, A., & Brännback, M. (2009). The effect of market orientation, entrepreneurial orientation, and technological capability on innovativeness: A study of young biotechnology ventures in the United States and in Scandinavia. *Journal of Small Business Management*, 47(3), 331-369. doi: 10.1111/j.1540-627X.2009.00274.x.
- Santesmases, M. (2009). *Dyane versión 4. Diseño y análisis de encuestas en investigación social y de mercados*. Madrid: Pirámide.
- Sathe, V. (2003). *Corporate Entrepreneurship: Top managers and new business creation*. Cambridge: Cambridge University Press.
- Sawang, S., & Unsworth, K. (2011). Why adopt now? Multiple case studies and survey studies comparing small, medium and large firms. *Technovation*, 31, 554-559. doi:10.1016/j.technovation.2011.06.002.
- Schulze, W. S., Lubatkin, M. H., Dino, R. N., & Buchholtz, A. K. (2001). Agency Relationships in Family Firms: Theory and Evidence. *Organization Science*, 12(2), 99-116. doi: 10.1287/orsc.12.2.99.10114.
- Schumpeter, J. (1939). *Business Cycles*. New York: McGrawHill.
- Spender, J. C. (1996). Making Knowledge the Basic of a Dynamic Theory of the Firm. *Strategic Management Journal*, 17, 45-62. doi: 10.1002/smj.4250171106.
- Teece, D.J. (2010). Business models, business strategy and innovation. *Long Range Planning*, 43(2-3), 172-194. doi:10.1016/j.lrp.2009.07.003.
- Uriel, E., & Aldás, J. (2005). *Análisis Multivariante Aplicado*. Madrid: Thomson.
- Zahra, S. A. (2005). Entrepreneurial risk taking in family firms. *Family Business Review*, 18(1), 23-40. doi: 10.1111/j.1741-6248.2005.00028.x.
- Zahra, S. A., Hayton, J. C., & Salvato, C. (2004). Entrepreneurship in family vs non-family firms: A resource-based analysis of the effect of organizational culture. *Entrepreneurship: Theory and Practice*, 28(4), 363-381. doi: 10.1111/j.1540-6520.2004.00051.x.
- Zahra, S. A., Neubaum, D. O., & Larrañeta, B. (2007). Knowledge sharing and technological capabilities: The moderating role of family involvement. *Journal of Business Research*, 60(10), 1070-1079. doi:10.1016/j.jbusres.2006.12.014.



Creando valor mediante la aplicación de modelos de capital intelectual*

Valentín Azofra Palenzuela

Doctor en Ciencias Empresariales
Catedrático de la Universidad de Valladolid
Valladolid, España
Correo electrónico: vazofra@eco.uva.es
Enlace ORCID: <http://orcid.org/0000-0001-6973-9282>

Magda Lizet Ochoa Hernández

Doctorado en Nuevas Tendencias en Dirección de Empresas
Profesora titular de la Universidad Autónoma de Tamaulipas
Tampico, México
Correo electrónico: mlochoa@docentes.uat.edu.mx
Enlace ORCID: <http://orcid.org/0000-0001-8542-5726>

Begoña Prieto Moreno

Doctora en Ciencias Económicas y Empresariales
Catedrática de la Universidad de Burgos
Burgos, España
Correo electrónico: begop@ubu.es
Enlace ORCID: <http://orcid.org/0000-0002-3719-6786>

Alicia Santidrián Arroyo

Doctora en Ciencias Económicas y Empresariales
Profesora titular de la Universidad de Burgos
Burgos, España
Correo electrónico: alisant@ubu.es
Enlace ORCID: <http://orcid.org/0000-0002-4082-1837>

CREATING VALUE THROUGH THE APPLICATION OF INTELLECTUAL CAPITAL MODELS

ABSTRACT: The major contribution of this work is to provide new evidence to the explanatory literature on intellectual capital models that connects these models with the creation of business value. This study also relates the adoption level of intellectual capital models in a sample of Spanish companies with their annual financial statements under a long-term perspective. Results indicate that companies with higher adoption levels of such models report better value creation indexes: productivity (sales and benefit per employee), increase in sales and intellectual capital efficiency (ICE).

KEYWORDS: Performance measurement, intellectual capital models, creation of business value, annual accounts.

CRIANDO VALOR MEDIANTE A APLICAÇÃO DE MODELOS DE CAPITAL INTELECTUAL

RESUMO: a principal contribuição deste trabalho é trazer nova evidência para a literatura explicativa, que, no âmbito dos modelos de capital intelectual, vincula estes com a criação de valor empresarial; além disso, relaciona-se o grau de implantação dos modelos de capital intelectual de uma amostra de empresas espanholas com suas demonstrações financeiras, sob uma perspectiva de longo prazo. Os resultados mostram evidência de que as empresas com maiores níveis de implantação desses modelos de capital intelectual apresentam melhores índices de criação de valor: produtividade –ventas por empleado e beneficio por empleado–, aumento em ventas e índice de eficiencia do capital intelectual (ICE).

PALAVRAS-CHAVE: criação de valor empresarial, declarações financeiras anuais, medição do rendimento, modelos de capital intelectual.

LA CRÉATION DE VALEUR PAR L'APPLICATION DE MODÈLES DE CAPITAL INTELECTUEL

RÉSUMÉ: La principale contribution de ce travail est de contribuer de nouvelles preuves à la littérature explicative dans le domaine des modèles de capital intellectuel reliant ceux-ci avec la création de valeur commerciale; en outre, on rapporte le degré de mise en œuvre des modèles de capital intellectuel d'un échantillon de sociétés espagnoles avec ses états financiers annuels, dans une perspective à long terme. Les résultats montrent des signes que les entreprises ayant des niveaux plus élevés de mise en œuvre de ces modèles de capital intellectuel ont un meilleur taux de création de valeur: productivité (les ventes par employé et le bénéfice par employé), une augmentation des ventes et de l'indice de l'efficacité du capital intellectuel (ICE).

MOTS-CLÉ: mesure du rendement, modèles de capital intellectuel, création de valeur commerciale, comptes annuels.

CORRESPONDENCIA: Begoña Prieto Moreno. Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales, C/ Parralillos s/n 09001. Burgos, España.

CITACIÓN: Azofra Palenzuela, V., Ochoa Hernández, M. L., & Prieto Moreno, B. (2017). Creando valor mediante la aplicación de modelos de capital intelectual. *Innovar*, 27(65), 25-38. doi: 10.15446/innovar.v27n65.64887.

ENLACE DOI: <https://doi.org/10.15446/innovar.v27n65.64887>.

CLASIFICACIÓN JEL: M10, M41, O34.

RECIBIDO: Marzo 2015, **APROBADO:** Junio 2016.

RESUMEN: La principal contribución de este trabajo es aportar nueva evidencia a la literatura explicativa, que en el ámbito de los modelos de capital intelectual vincula a estos con la creación de valor empresarial; además, se relaciona el grado de implantación de los modelos de capital intelectual de una muestra de empresas españolas con sus estados contables anuales, bajo una perspectiva de largo plazo. Los resultados muestran evidencia de que las empresas con mayores niveles de implantación de estos modelos de capital intelectual presentan mejores índices de creación de valor: productividad –ventas por empleado y beneficio por empleado–, incremento en ventas e índice de eficiencia del capital intelectual (ICE).

PALABRAS CLAVE: medición del rendimiento, modelos de capital intelectual, creación de valor empresarial, cuentas anuales.

* El artículo proviene del proyecto de investigación BU016A07 de M. Begoña Prieto Moreno, cuyo título era "Análisis de los modelos de capital intelectual en las empresas de Castilla y León y su impacto en los resultados económicos-financieros de las cuentas anuales. Evaluación global ex-post (2010) de la Agencia para la Calidad del Sistema Universitario de Castilla y León: 79 sobre 100". El proyecto fue financiado por la Consejería de Educación de la Junta de Castilla y León.

Introducción

Este trabajo examina y contrasta la utilidad de los modelos de capital intelectual como mecanismos de aprendizaje y motivación, capaces de impulsar la generación de recursos intangibles dentro de las organizaciones y la creación de valor. La implantación de estos sistemas de información puede estimular el cambio organizativo y crear ventajas competitivas a largo plazo basadas en el conocimiento. Los modelos de capital intelectual son mucho más que una mera lista de indicadores: estos sistemas son válidos solo si están enraizados en la identidad y estrategia de la empresa (Roos, Roos, Dragonetti y Edvinsson, 2001). Los modelos de capital intelectual traducen y cuantifican los objetivos estratégicos de la empresa, al tiempo que explican las relaciones entre estos.

El objetivo de nuestro trabajo es estudiar la relación causal entre el uso de indicadores de capital intelectual y la creación de valor empresarial. De este modo, podremos observar la utilidad de estos indicadores en el proceso de aprendizaje organizativo y contribuir a clarificar la mencionada relación.

Con el fin de abordar nuestro propósito, hemos combinado dos fuentes de información: 1) una muestra de empresas españolas —con un número igual o superior a 25 trabajadores y pertenecientes a todos los sectores de actividad, exceptuando el sector financiero y el primario—, obtenida inicialmente a partir de las respuestas a un cuestionario, y 2) sus cuentas anuales publicadas en el Sistema de Datos de Balances Ibéricos (SABI). El cuestionario resultó de utilidad para observar el grado real de implantación de los sistemas de información sobre capital intelectual, e identificar tres diferentes grupos de empresas, clasificadas de acuerdo con el grado de compromiso que mostraron hacia la implantación y uso de los modelos de capital intelectual: “comprometidas”, “desconfiadas” y “escépticas”¹.

El objeto del presente trabajo se centra en conocer, para cada uno de los tres grupos, la tendencia seguida por determinados índices de creación de valor, entre los cuales se encuentra el índice de eficiencia del capital intelectual (ICE), con el fin de detectar las posibles relaciones que pudieran derivarse del grado de implantación de modelos de

capital intelectual y la creación de valor. Este análisis se ha realizado observando, durante seis periodos, las empresas de la muestra que disponen de información financiera completa a día de hoy y que han permanecido en su grupo de partida —79 empresas de las 211 iniciales—, en cuanto al nivel de compromiso con la medición y gestión del capital intelectual.

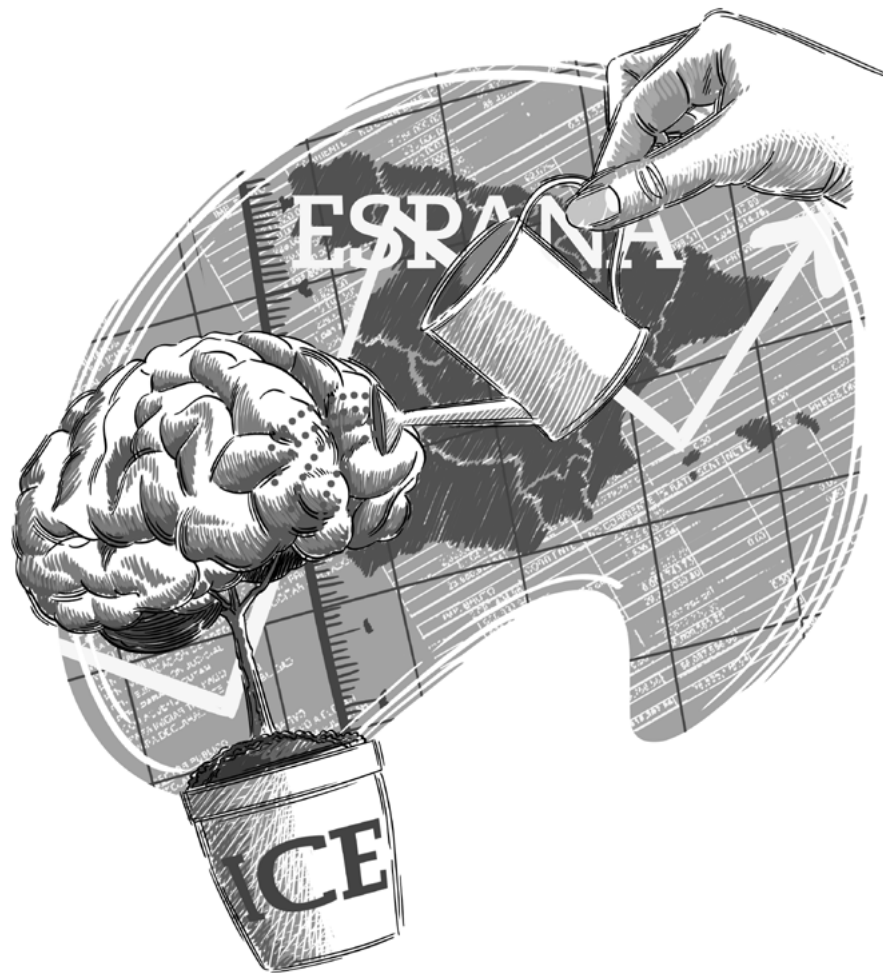
El análisis de tendencias de los índices de creación de valor se ha realizado a través de sus cuentas anuales. El mencionado estudio ha permitido observar su evolución en cada empresa y grupo, durante el periodo comprendido entre el 2008² y el 2013, ambos incluidos. En nuestra opinión, este periodo aporta evidencia en un amplio rango hasta ahora no estudiado acerca del posible vínculo entre el uso de indicadores de capital intelectual, que favorecen la generación de conocimiento y la innovación, y su efecto en la creación de valor, principal objetivo de nuestro estudio.

La estructura de este trabajo se desarrolla en la forma que a continuación exponemos. En primer lugar, se presentan algunas de las más significativas contribuciones sobre la importancia del conocimiento y la categorización de los recursos que constituyen el concepto de capital intelectual. A continuación, se presta una especial y exhaustiva atención a la literatura que ha abordado la vinculación entre la dotación de elementos vinculados al capital intelectual y la creación de valor, con el objeto de identificar nuevas evidencias aún pendientes de verificar y que requieren un análisis más minucioso; esta revisión ha permitido encontrar la brecha de la que se ocupa la presente investigación, esto es, la inexistencia de trabajos que vinculan la previa implantación de modelos de capital intelectual con la posterior creación de valor para un amplio rango temporal. Adicionalmente, se desprende de esta la escasez o práctica inexistencia de trabajos causales para el ámbito español que, además, partan de fuentes primarias para conocer el estado actual de sus prácticas de medición y gestión del capital intelectual.

En la tercera sección del trabajo se describe la metodología implementada para la realización del trabajo empírico, cuyos resultados se exponen en la cuarta sección. El trabajo finaliza señalando sus principales aportaciones, sentando un precedente en la observación de esta relación con variables hasta ahora no utilizadas y, en consecuencia, susceptibles de posteriores réplicas.

¹ Las empresas comprometidas son las que presentan mayor intensidad en la medición del capital intelectual y se interesan por su divulgación, lo que es materializado en algún tipo de informe. Las empresas desconfiadas utilizan indicadores para medir diferentes elementos del capital intelectual, pero menos intensamente que las comprometidas, y no son proclives a la divulgación de información. Las empresas escépticas no tienen interés por el capital intelectual. La descripción detallada de los criterios de clasificación puede consultarse en Ochoa, Prieto y Santidrián (2010).

² Se han tomado dos periodos anteriores a la obtención de los datos del primer cuestionario, lo que permitió clasificar las empresas, por tratarse del rango temporal mínimo de permanencia en el grupo asignado.



Revisión de la literatura

La visión que en este trabajo se propone sobre el papel de los sistemas de información sobre capital intelectual parte de la convicción de que son un componente más del sistema de control de gestión, tal y como sugieren Johanson, Martensson y Skoog (2001), que actúan identificando y evaluando recursos intangibles que incorporan parte del conocimiento organizativo. Varias décadas más tarde estas reflexiones están plenamente vigentes, dado que en nuestro entorno económico y productivo el conocimiento parece erigirse en la principal fuente duradera de ventaja competitiva (IFAC, 1998; Carlucci, Marr y Schiuma, 2004). En este sentido, el capital intelectual, de acuerdo con IFAC (1998), sería el resultado final de un proceso de transformación del conocimiento o el conocimiento en sí que se transforma en propiedad intelectual o en activos intelectuales de la organización. Cada empresa debe gestionar de forma eficiente y efectiva ese proceso de transformación que precisaría de varias etapas; estas etapas, aunque son descritas de forma ligeramente distinta por

los diferentes autores, contemplan la generación de conocimiento, su transformación en una forma que sea fácilmente comprensible y la transferencia de este conocimiento con el fin de que esté disponible dentro de los límites de la organización (Chong, Chong y Gan, 2011).

Dada la importancia atribuida al conocimiento, sería preciso el diseño de un conjunto de indicadores que sean capaces de cuantificar, a través de diversas magnitudes, los elementos intangibles clave en cada una de las áreas de la organización. Esta medición y seguimiento parecen imprescindibles, dadas las aportaciones realizadas en la literatura que vinculan la inversión en recursos intangibles con efectos positivos sobre el rendimiento empresarial, una relación causal que, en opinión de Carlucci *et al.* (2004), es compleja de identificar.

No existe un consenso en la literatura sobre el conjunto de recursos intangibles que forman parte del concepto de capital intelectual. Sin embargo, gran parte de los autores apuntan las categorías de capital humano, estructural y relacional, aun cuando la terminología no siempre es coincidente.

De forma concisa, el capital humano estaría formado, para Bontis, Chong y Richardson (2000), por el *stock* de conocimientos individuales que reside en los empleados. Una noción más detallada la proporciona Brooking (1996), para quien los activos humanos estarían incorporando la experiencia, creatividad, habilidades, estilo de liderazgo y capacidad de resolución de problemas de cada individuo de la organización. Por su parte, el capital estructural incluye los mecanismos y las estructuras que dan soporte a los empleados, esto es, las rutinas organizativas que permiten la conversión del conocimiento individual en colectivo (Bollen, Vergauwen y Schnieders, 2005). De acuerdo con Edvinsson y Malone (1997), el capital estructural, a diferencia del capital humano, sí puede ser propiedad de la empresa y objeto de negociación.

Además, el capital relacional engloba el conjunto de relaciones que la empresa establece con diferentes *stakeholders*, relaciones que, como afirman Roos *et al.* (2001), se construyen a través del intercambio de información y de productos a largo plazo. Mientras Sveiby (1997) menciona solo a clientes y proveedores como colectivos implicados, Roos *et al.* (2001) amplían el abanico de *stakeholders* a los socios aliados, accionistas y otros participantes. En el trabajo de Bueno, Salmador y Rodríguez (2004) se propone, además, la consideración de lo que denominan como *capital social*, en el cual se incluiría el compromiso que la empresa mantiene respecto al desarrollo tecnológico y científico, el desarrollo económico del entorno y la defensa del patrimonio artístico y cultural.

De lo apuntado, se puede concluir que los sistemas de información sobre capital intelectual permiten controlar aspectos relativos a (i) recursos humanos, (ii) procesos y (iii) relaciones con los diferentes *stakeholders* con los que la empresa interactúa.

Para ello, en cada una de las categorías mencionadas se identificarán los factores clave de éxito, al tiempo que se han de seleccionar adecuados indicadores que se integrarán en los sistemas de información sobre capital intelectual. Estos factores clave de éxito son, de acuerdo con Ferreira y Otley (2009), actividades, atributos, competencias y capacidades que se consideran requisitos críticos para el éxito de una organización en una determinada industria y periodo de tiempo. Es por ello que la importancia que se concede a los elementos que conforman cada una de las categorías mencionadas de capital intelectual varía dependiendo de factores tales como el sector de actividad, tamaño de la industria o ubicación geográfica (Axtle-Ortiz, 2013).

Además, como sugieren Johanson *et al.* (2001), la implantación de estos sistemas proporciona información sobre las relaciones entre las tres categorías de capital intelectual y

su efecto final sobre la creación de valor empresarial. La literatura interesada en investigar la relación entre capital intelectual y creación de valor ha sido muy prolífica en esta última década. De la revisión de esta se desprende que este análisis se ha abordado desde diferentes disciplinas y perspectivas, habiendo obtenido resultados mixtos que, en determinados casos, contradicen algunas bases teóricas (Kamukama, Ahiauzu y Ntayi, 2010). Unas contradicciones que, de acuerdo con estos autores, no son extrañas, dado que el efecto que las dimensiones del capital intelectual tienen sobre el rendimiento empresarial es específico de cada industria y país.

Partiendo de la triple clasificación de elementos del capital intelectual, comentamos a continuación diferentes trabajos, atendiendo a la evidencia hallada sobre relaciones entre bloques de capital intelectual—capital humano, estructural y relacional— y creación de valor.

Así, Huselid (1995), Ng (2006), Appuhami (2007), Liu, Tseng y Yen (2009), Maditinos, Chatzoudes, Tsairidis y Theriou (2011), García-Zambrano, García-Merino y Rodríguez-Castellanos (2012), Komnenic y Pokrajcic (2012) y Nimtrakoon (2015) encuentran evidencia de una relación positiva entre diferentes medidas de elementos del capital humano y variables representativas de la creación de valor empresarial.

Considerando el capital estructural como variable independiente, han visto la luz, entre otras, las investigaciones de Bontis *et al.* (2000), Ng (2006), Appuhami (2007), Jardon y Martos (2009) y Ling (2013). En particular, Chen, Cheng y Hwang (2005), y Huang y Liu (2005) concluyen que la inversión en tecnologías de la información no tiene efecto significativo sobre el rendimiento empresarial, mientras que del trabajo de Wu y Chou (2007) se desprende la fuerte influencia que sobre el valor de mercado tiene la inversión en tecnologías de la información. Hawajreh (2013) observa la relación positiva de parte del capital estructural, a excepción de la propiedad intelectual, con el rendimiento empresarial, pero de forma moderada con el valor de mercado.

En lo que respecta a la inversión en innovación y desarrollo (I+D), Chen *et al.* (2005), Huang y Liu (2005), Hawajreh (2013) y Amat, Antón y García (2013) han observado la influencia significativa de este tipo de inversiones sobre diferentes medidas de creación de valor, mientras que el trabajo de Kujansivu y Lönnqvist (2007) no encuentran relación entre las inversiones en I+D y la rentabilidad, sugiriendo que tal vez se deba a que no se ha incluido el posible retardo temporal que pudiera existir, o porque se trata de inversiones que no siempre resultan exitosas. También el trabajo de Duarte-Atoche, Pérez-López y Camúñez-Ruiz (2012) pone de manifiesto que los gastos de I+D no

generan valor de mercado para la empresa, señalando que la incertidumbre sobre las posibilidades de éxito que acompaña estos gastos podría dar lugar a que los inversores no la consideren como una partida fiable para la generación de futuras rentas.

Por otro lado, Lev y Radhakrishnan (2003) muestran que el capital organizativo contribuye significativamente a la explicación del valor de mercado de la empresa, aun cuando también ponen de manifiesto que el mercado no descuenta toda la información sobre intangibles –que puede deberse a que esta sea pobre y esté sesgada–. También en el ámbito del capital organizativo, Nold (2012) obtiene evidencia de que las empresas con mayores niveles de atributos culturales, tales como el orgullo o el compañerismo, tienen mayores probabilidades de generar resultados financieros superiores.

En cuanto a la posible relación positiva entre el capital relacional y la creación de valor, esta se pone de manifiesto, entre otros, en los trabajos de Wu y Chou (2007), Cleary (2009), Welbourne y Pardo del Val (2009), O'Sullivan y McCallig (2012) y, con algunas excepciones, en Suraj y Bontis (2012). El trabajo de Tayles, Pike y Sofian (2007), planteado en términos de percepciones, indica que los directivos encuestados perciben que los elementos del capital relacional sí tienen influencia sobre los resultados financieros, al tiempo que creen que aquellas empresas que en mayor medida gestionan su capital intelectual se encuentran en una posición más competitiva en el mercado, dado que entienden que el empleo de indicadores de este tipo contribuye a reducir la incertidumbre del entorno en la toma de decisiones. St-Pierre y Audet (2011) muestran cómo, en el caso de pequeñas y medianas empresas que siguen una estrategia defensiva, sí existe influencia del capital relacional sobre los resultados. También encuentran evidencia de este efecto directo Scafarto, Ricci y Scafarto (2016), destacando la necesidad de dedicar recursos suficientes a las actividades de promoción y comunicación comercial. En Pucci, Simoni y Zanni (2015) se sugiere el efecto positivo que la interacción de diferentes activos de *marketing*, tales como las marcas, o los procesos de promoción y comunicación, pueden ejercer sobre el rendimiento empresarial.

Por otro lado, varias investigaciones han prestado atención a las relaciones causa-efecto que se establecen entre los distintos bloques del capital intelectual, y su repercusión final en los resultados empresariales, incorporando en el análisis la posibilidad de que existan relaciones indirectas. Así, Bontis y Fitz-Enz (2002) observan que la gestión acertada del capital humano, estructural y relacional supone un incremento de los resultados financieros, hipótesis también contrastada por Wang y Chang (2005). En particular,

Youndt, Subramaniam y Snell (2004) muestran el efecto beneficioso que sobre el rendimiento financiero presentan empresas que mantienen simultáneamente inversiones en recursos humanos, en tecnologías de la información y en I+D, frente a aquellas que solo se centran en un área. También el trabajo de Tseng y Goo (2005) encuentra evidencia de la secuencia de relaciones que existe entre los bloques de capital intelectual hasta desembocar en la creación de valor empresarial, excepto para el caso del capital organizativo, en el cual no observan un impacto directo y positivo sobre este valor. Por su parte, Widener (2006) solo encontró evidencia parcial de que el capital humano y el estructural afectaran a la creación de valor. En la investigación de Zeglat y Zigan (2014) se observan relaciones positivas y significativas entre los diferentes bloques del capital intelectual, en particular, entre el capital humano y el relacional, así como un efecto también positivo y significativo del capital humano, estructural y relacional sobre la creación de valor, especialmente del capital estructural. El trabajo de Scafarto, Ricci y Scafarto (2016) muestra que las inversiones en capital humano y capital de innovación –componente del capital estructural–, han de considerarse de forma complementaria dado el efecto positivo que esta interacción tiene sobre el valor de la empresa.

Finalmente, varios trabajos proporcionan explicaciones a los bajos niveles alcanzados por variables de creación de valor en empresas donde se han desarrollado iniciativas de gestión del capital intelectual. Ittner (2008) sugiere una explicación para el bajo nivel de rentabilidad económica (ROA, por sus siglas en inglés) en aquellas empresas usuarias del *Balanced Scorecard* que fueron examinadas por Ittner, Larcker y Randall (2003): las organizaciones que presentan menores niveles de rentabilidad son las que con mayor probabilidad adoptan innovaciones organizativas, con el ánimo de que estas iniciativas contribuyan a una mejora de sus resultados. La investigación de Braam y Nijssen (2004) encuentra evidencia de bajos niveles del indicador de retorno sobre la inversión (ROI, por sus siglas en inglés) en empresas con altos niveles de utilización de sistemas de información sobre capital intelectual. García-Merino, Arregui-Ayastuy, Rodríguez-Castellanos y García-Zambrano (2010) sugieren que existen algunas acciones que pueden reforzar los recursos intangibles de la empresa, consolidando su posición en el mercado pero afectando negativamente a sus resultados más inmediatos.

Esta revisión de la literatura nos confirma nuevamente la diversidad de resultados obtenidos en relación con el vínculo entre niveles de implantación y uso de modelos de capital intelectual y creación de valor; nos confirma, igualmente, la ausencia de trabajos realizados para un rango temporal amplio. Con el fin de aportar evidencia sobre

esta relación inconclusa, abordamos en los siguientes epígrafes la investigación empírica que hemos llevado a cabo.

Diseño de la investigación

Tal y como se anticipa en la introducción, con el fin de atender al objetivo principal descrito –vincular el nivel de implantación y uso de modelos de capital intelectual con la creación de valor bajo una perspectiva de largo plazo–, el diseño de la investigación para el presente análisis ha sido el siguiente:

La muestra de empresas descrita –identificadas individualmente y clasificadas de acuerdo con su grado de compromiso hacia el uso de sistemas de información sobre capital intelectual– se ha combinado con la información extraída de sus cuentas anuales durante los seis últimos periodos de los que dispone la base de datos SABI, obteniendo diferentes variables de creación de valor para las 79 empresas que a día de hoy disponen de información financiera completa y permanecen en el grupo inicialmente asignado. Los porcentajes de distribución de estas empresas en los tres grupos son: 20% comprometidas, 57% desconfiadas y 27% escépticas.

En sintonía con lo hasta aquí expresado, nuestro estudio se centra en observar las diferencias que surgen entre los tres grupos en relación con la creación de valor, la cual se ha medido a través de variables representativas de rentabilidad, crecimiento en ventas, productividad y el índice de ICE, que resulta innovador y significativo en el ámbito investigado. Así, se ha tomado como:

- Variable independiente: el nivel de uso e implantación de indicadores sobre capital intelectual. Es una variable categórica con tres valores correspondientes a los tres grupos de empresas (–escépticas, desconfiadas y comprometidas– respecto a este uso e implantación).
- Variables dependientes: aquellas más representativas de la creación de valor que nos permiten comparar y ampliar el marco teórico sobre la utilidad de dichos modelos y su aplicación durante un amplio periodo de tiempo:
 - Crecimiento en la cifra de ventas (Bontis *et al.*, 2000; Chen *et al.*, 2005; Cohen y Kaimenakis, 2007; Al-Twajiry, 2009; Sharabati, Jawad y Bontis, 2010; Maditinos *et al.*, 2011; St-Pierre y Audet, 2011; Phusavat, Comepa, Sitko-Lutek y Ooi, 2011; Suraj y Bontis, 2012; Vishnu y Gupta, 2014). Se determina así:

(Importe neto de la cifra de ventas_(t) – importe neto en cifra de ventas_(t-1)) / importe neto de cifra de ventas_(t-1).

- Productividad por empleado (Huselid, 1995; Valladares y Cuello de Oro, 2007; Sharabati *et al.*, 2010; St-Pierre y Audet, 2011; Phusavat *et al.*, 2011), medida por los siguientes índices: ventas por empleado y beneficio por empleado.
- Beneficio de explotación/total activos (ROA) (Youndt *et al.*, 2004; Huang y Liu, 2005; Chen *et al.*, 2005; Wang y Chang, 2005; Shiu, 2006; Widener, 2006; Kamath, 2008; García-Merino *et al.*, 2010; Maditinos *et al.*, 2011; Phusavat *et al.*, 2011; St-Pierre y Audet, 2011; Vishnu y Gupta, 2014; Nimtrakoon, 2015; Pérez-Méndez y Machado-Cabezas, 2015, para los sistemas de información para la gestión en general; Pucci, Simoni y Zanni, 2015; Scafarto, Ricci y Scafarto, 2016).
- Índice de capital intelectual, obtenido de la suma del índice agregado del capital humano más el estructural (ICE) (Pulic, 2000; Firer y Williams, 2003; Chen, 2005; Nazari y Herremans, 2007; Tan, Plowman y Hancock, 2007; Wah, Chang y Wu, 2011; Iazzolino y Laise, 2013; Vishnu y Gupta, 2014).

El cálculo de la variable ICE se realiza de la siguiente forma:

ICE = VAHU + STVA, lo que representa la contribución del capital humano y del estructural, de manera conjunta, a la creación de valor; donde VAHU es el indicador de eficiencia del capital humano y STVA es el indicador de eficiencia del capital estructural. De forma desagregada, ICE = VA/HU + ST/VA; siendo VA el valor añadido generado por la empresa, HU el importe del coste de personal, y ST es la diferencia entre el valor añadido (VA) y el coste de personal (HU).

Resultados

La observación de la evolución en el periodo del 2008 al 2013 de las variables de creación de valor correspondientes a cada empresa y con cada uno de los tres grupos –a través de sus promedios– nos permite extraer las consideraciones que se muestran a continuación:

- Son las empresas comprometidas las que muestran mayores niveles en relación con la productividad, tanto para ventas por empleado (213.330 € de promedio durante el referido periodo) como para beneficio de explotación por empleado (17.270 € de promedio durante el referido periodo), alcanzando diferencias significativas durante el referido periodo con respecto a las empresas desconfiadas (176,71 y 4,65 respectivamente) y las empresas escépticas (168,10 y 0,78 respectivamente) (tablas 1 y 2).

Tabla 1.
Promedio de ventas por trabajador (miles de euros).

Años	Escépticas	Desconfiadas	Comprometidas
2008	179,4533	229,4811	210,3116
2009	178,1878	170,3256	174,2323
2010	164,3734	159,4861	250,9434
2011	166,7596	150,1380	230,7489
2012	168,8997	167,7585	212,6806
2013	150,9020	183,0710	201,0362
Promedio	168,10	176,71	213,33

Fuente: elaboración propia a partir de los estados financieros.

Tabla 2.
Promedio de beneficio de explotación por trabajador (miles de euros).

Años	Escépticas	Desconfiadas	Comprometidas
2008	7,1094	7,1038	14,5494
2009	7,3438	9,2105	2,1123
2010	7,8190	7,6900	13,4036
2011	-8,1069	1,9570	-5,9858
2012	-12,19	0,6441	19,4065
2013	2,6791	1,2769	60,1262
Promedio	0,78	4,65	17,27

Fuente: elaboración propia a partir de los estados financieros.

- Son igualmente las empresas comprometidas las que alcanzan mejores índices de creación de valor medido a través del crecimiento en ventas (3,66%), frente al -4,99% de las empresas desconfiadas y el -7,15% de las escépticas, lo que puede observarse en la tabla 3. No obstante, hemos de señalar con respecto a esta variable que, si bien en el periodo considerado muestra un comportamiento dispar en los diferentes ejercicios, un rango de datos más amplio nos permite generalizar dicho comportamiento en mayor medida (2001-2013).

Tabla 3.
Promedio de incremento en ventas.

Años	Escépticas	Desconfiadas	Comprometidas
2008	-5,0518	0,3017	-12,4183
2009	3,6071	-16,8291	-2,6421
2010	-9,0230	-2,5600	38,6077
2011	-11,6962	0,9572	11,2859
2012	-12,3697	-9,3046	-4,4359
2013	-8,4238	-2,5304	-8,4238
Promedio 2008/2013	-7,15956	-4,99418	3,66223
Promedio 2001/2013	3,36275	7,29442	14,50003

Fuente: elaboración propia a partir de los estados financieros.

- Con respecto al indicador ROA, calculado en la tabla 4, son las empresas que no utilizan estos sistemas de medición las que arrojan niveles ligeramente superiores a las que sí los utilizan (2,10% frente al 0,88% de las desconfiadas y 1,74% de las comprometidas).

Los peores niveles de ROA registrados los primeros años por parte de las empresas comprometidas, en relación con los otros dos grupos, parecen ir en la línea ya apuntada en la revisión de la literatura por Braam y Nijssen (2004), Ittner (2008) y García-Merino *et al.* (2010). Es decir, se observa la aplicación de los modelos de capital intelectual como una herramienta imprescindible en la obtención de información rápida y fiable para la acertada toma de decisiones en cualquier periodo, también en aquellos que presentan dificultades económicas con reducciones de los márgenes.

Tabla 4.
Promedio de la rentabilidad económica (ROA).

Años	Escépticas	Desconfiadas	Comprometidas
2008	3,8669	4,5008	-4,2916
2009	4,9526	1,1635	-1,9492
2010	2,9412	1,4642	-1,4665
2011	0,0792	0,7362	4,7663
2012	-0,6098	-1,9728	6,5903
2013	1,4265	-0,5864	6,8096
Promedio	2,1094	0,8843	1,7431

Fuente: elaboración propia a partir de los estados financieros.

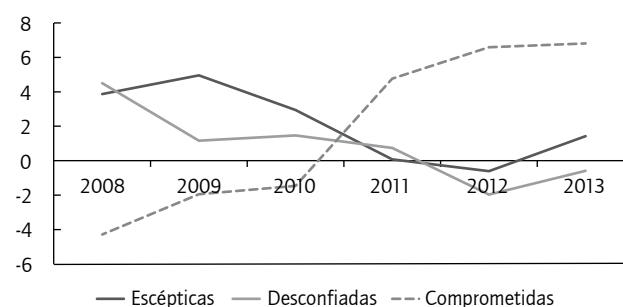


Gráfico 1. Evolución de la rentabilidad económica (ROA). Fuente: elaboración propia a partir de los estados financieros.

Cabe destacar que, a partir del 2011, se observa la inversión de los porcentajes de rentabilidad económica a favor de las empresas comprometidas (gráfico 1), alcanzando una diferencia de al menos cuatro puntos sobre los otros grupos, a pesar de haber registrado tasas negativas durante los tres períodos de crisis anteriores (2008-2011), lo que hace disminuir considerablemente la media del rango 2008-2013. Esta observación se complementa con la evidencia de ser las empresas industriales las que mayores índices de rentabilidad económica han alcanzado para el

último rango de datos (2011-2013), según los datos extraídos de la base de datos SABI. El análisis de la muestra de empresas pertenecientes al grupo de comprometidas confirma igualmente que se incorporan a este grupo empresas industriales de los sectores de actividad 1 y 2 (sectores industriales de la clasificación nacional de actividades económicas (CNAE)).

- En relación con el índice de ICE o suma del valor agregado del capital humano y valor agregado del capital estructural, se confirman igualmente resultados más favorables para el grupo de empresas comprometidas con la consecución de sus objetivos estratégicos bajo una perspectiva de largo plazo. Los datos obtenidos en la tabla 5 muestran un ICE promedio del periodo de 2,17, frente a 1,46 y 1,61, cifras obtenidas a partir de las tablas 6 y 7, donde los índices de capital humano de los cuatro últimos periodos muestran diferencias importantes.

Tabla 5.
Promedio del índice de capital intelectual.

Años	Escépticas	Desconfiadas	Comprometidas
2008	1,8699	1,5517	1,8405
2009	1,8916	1,5447	1,5407
2010	1,8362	1,5887	2,2845
2011	1,4042	1,3713	2,7388
2012	1,3288	1,1596	2,1408
2013	1,3759	1,5612	2,5145
Promedio	1,6178	1,4629	2,1766

Fuente: elaboración propia a partir de los estados financieros.

Tabla 6.
Promedio del índice de capital humano.

Años	Escépticas	Desconfiadas	Comprometidas
2008	1,5844	1,4965	1,5275
2009	1,6007	1,3030	1,6316
2010	1,5973	1,4079	1,8098
2011	1,2709	1,3305	1,7918
2012	1,13	1,3037	1,7690
2013	1,2600	1,3435	2,1512
Promedio	1,4079	1,3642	1,7801

Fuente: elaboración propia a partir de los estados financieros.

Si bien los datos expuestos para cada uno de los tres grupos, resultantes del promedio de las empresas de la muestra, indican resultados claramente diferenciados y suficientes para un análisis de expertos, hemos de señalar que estas diferencias entre grupos resultan también significativas desde el punto de vista estadístico, contraste realizado a través de un análisis de la varianza, tal y como puede observarse en las tablas 8 a 11.

Tabla 7.
Promedio del índice de capital estructural.

Años	Escépticas	Desconfiadas	Comprometidas
2008	0,2855	0,0552	0,3130
2009	0,2909	0,2627	-0,0489
2010	0,2389	0,1952	0,4976
2011	0,1332	0,0408	0,9470
2012	0,1948	-0,1441	0,3718
2013	0,1159	0,2177	0,3633
Promedio	0,2099	0,1046	0,4073

Fuente: elaboración propia a partir de las cuentas anuales incluidas en la base de datos SABI

Este análisis para el 2012 revela que existen diferencias estadísticamente significativas entre las medias de los grupos en relación con las siguientes variables: ROA ($F = 3,033$; $p < 0,10$), beneficio de explotación por empleado ($F = 2,934$; $p < 0,10$), índice de capital humano ($F = 3,163$; $p < 0,05$), índice de capital estructural ($F = 2,796$; $p < 0,1$) e índice de capital intelectual ($F = 3,120$; $p = 0,05$).

Considerando los datos del 2013, existen diferencias estadísticamente significativas en lo que se refiere a ROA ($F = 2,492$; $p < 0,10$), beneficio de explotación por empleado ($F = 3,179$; $p < 0,05$), índice de capital humano ($F = 3,838$; $p < 0,05$) e índice de capital intelectual ($F = 2,646$; $p < 0,10$).

Conclusiones

La medición de los recursos intangibles que integran el capital intelectual permite evaluar algunas de las expresiones clave del conocimiento que reside en las organizaciones. El conocimiento, en el entorno actual, parece constituir un factor explicativo para la generación de ventajas competitivas y la creación de valor.

La investigación realizada contribuye a arrojar evidencia sobre la vinculación entre el uso de modelos de capital intelectual y la creación de valor medida a través de los parámetros extraídos de las cuentas anuales que se han mencionado con anterioridad, en la idea de que las empresas con estas herramientas de gestión, enfocadas a la consecución de los objetivos estratégicos, las implantan como guías de aprendizaje capaces de generar conocimiento e innovación, principales fuentes de riqueza en nuestros días.

De estas observaciones, correspondientes al periodo 2008-2013, se puede concluir que las empresas con mayores niveles de uso e implantación de indicadores de capital intelectual presentan mejores índices de creación de valor en: productividad (en sus dos expresiones mencionadas), incremento en ventas e ICE. Con respecto a la variable referida a la rentabilidad económica, se debe señalar

Tabla 8.
Descriptivos (2012).

		N	Media	Desviación típica	Mínimo	Máximo
ROA	1	21	-0,60981	7,960463	-21,910	10,571
	2	42	-1,97276	14,909727	-62,195	25,465
	3	16	6,59025	5,501296	-3,442	17,741
	Total	79	0,12382	12,247761	-62,195	25,465
Ventas por empleado	1	21	168,8996924	152,7252549	39,902487	673,911702
	2	42	167,7585479	196,4586586	12,154543	1.122,842130
	3	16	212,6805962	186,6956088	15,624563	561,000000
	Total	79	177,2805582	182,2803621	12,154543	1.122,842130
Beneficio de explotación por empleado	1	21	-12,1938292	67,06683776	-300,99039	31,84565
	2	42	0,6440813	17,08336507	-35,78495	52,48928
	3	16	19,4064935	31,02173021	-4,51166	111,14717
	Total	79	1,0364207	40,31524788	-300,99039	111,14717
Crecimiento en ventas	1	21	-12,36967	22,133531	-59,106	28,737
	2	42	-9,30462	23,600249	-74,002	64,051
	3	16	-4,43594	19,889337	-63,267	23,291
	Total	79	-9,13332	22,401272	-74,002	64,051
Índice de capital humano	1	21	1,134068625	0,7898350047	-1,69331021	2,464722485
	2	42	1,303662184	0,8206187277	,1522377806	5,123367315
	3	16	1,768961191	0,6579935900	1,039899662	3,406520199
	Total	79	1,352818125	0,8043017598	-1,69331021	5,123367315
Índice de capital estructural	1	21	0,1947507933	0,4224391370	-0,381968755	1,590559244
	2	42	-0,144108686	1,057860811	-5,56867169	0,8048158684
	3	16	0,3718088994	0,1911735842	0,0383687611	0,7064453044
	Total	79	0,0504575220	0,8295705341	-5,56867169	1,590559244
Índice de capital intelectual	1	21	1,328819418	0,7874202600	-0,102750969	3,058997294
	2	42	1,159553498	1,673177869	-5,41643391	5,928183183
	3	16	2,140770090	0,8407300490	1,078268423	4,112965504
	Total	79	1,403275647	1,382570616	-5,41643391	5,928183183

Fuente: elaboración propia.

igualmente que, si bien el promedio del periodo es inferior al grupo de escépticas, se detectan índices claramente superiores durante los dos últimos ejercicios, lo que puede apuntar hacia un repunte y consolidación de su posición de ventaja también para esta variable.

Aunque no hemos incluido en el presente estudio la denominación social y sector al que pertenecen las empresas analizadas, sí ha sido útil esta información, recabada a través del cuestionario, para realizar un análisis individualizado de las empresas de la muestra que han permanecido durante el periodo objeto de análisis en su grupo inicial. Esta información nos permite señalar que aquellas pertenecientes a sectores

industriales maduros, pero con innovación constante (automoción, componentes, máquina herramienta, industria alimentaria, recuperación de residuos, etc.) alcanzan mayores índices de creación de valor sostenidos en el tiempo, con caídas puntuales (2008/2010) pero con repuntes finales (2011/2013), y globalmente positivos, en cuanto a incremento en ventas, productividad y eficiencia en capital intelectual. Estas son empresas a las que, en general, no les ha guiado la especulación ni se han volcado en el corto plazo, sino que han priorizado generar conocimiento e innovación como estrategia para sobrevivir, y se han servido tanto de la tecnología (activo no siempre específico), como de instrumentos de gestión que favorecen la transformación de

Tabla 9.
Descriptivos (2013).

		N	Media	Desviación típica	Mínimo	Máximo
ROA	1	21	1,42652	8,497224	-23,391	18,700
	2	42	-0,58638	13,400238	-40,222	34,396
	3	16	6,80963	7,568286	-2,863	19,360
	Total	79	1,44662	11,490939	-40,222	34,396
Ventas por empleado	1	21	150,9019862	122,9454058	37,361354	577,435489
	2	42	183,0710423	256,7154462	11,837784	1.584,718802
	3	16	201,0362305	175,0292293	16,901855	555,823556
	Total	79	178,1582934	211,4917912	11,837784	1.584,718802
Beneficio de explotación por empleado	1	21	2,67913590	10,87733127	-23,244700	22,790635
	2	42	1,27688736	20,58320508	-53,682979	75,045826
	3	16	60,12618656	182,6573807	-2,450692	738,000000
	Total	79	13,56848238	85,01207007	-53,682979	738,000000
Crecimiento en ventas	1	21	-8,90290	21,595039	-76,194	38,499
	2	42	-2,53038	21,609438	-53,195	51,559
	3	16	-8,42375	15,280877	-32,726	21,656
	Total	79	-5,41794	20,482942	-76,194	51,559
Índice de capital humano	1	21	1,259984472	0,4049087740	0,5764444074	2,039861551
	2	42	1,343520230	0,6666753542	-0,148527558	3,112996116
	3	16	2,151215933	2,123854623	1,023554844	9,831478583
	Total	79	1,484898462	1,121860634	-0,148527558	9,831478583
Índice de capital estructural	1	21	0,1159394770	0,3192913838	-0,734772664	0,5097706510
	2	42	0,2176550369	1,420866037	-4,09167558	7,732757300
	3	16	0,3633171346	0,2368786741	0,0230127820	0,8982858996
	Total	79	0,2201179079	1,051312681	-4,09167558	7,732757300
Índice de capital intelectual	1	21	1,375923949	0,7106992464	-0,158328256	2,549632202
	2	42	1,561175267	1,602498485	-3,89527658	7,584229742
	3	16	2,514533067	2,314182416	1,046567626	10,72976448
	Total	79	1,705016370	1,638283714	-3,89527658	10,72976448

Fuente: elaboración propia.

conocimiento individual en organizativo, así como han obtenido mejores resultados bajo una perspectiva de largo plazo.

Puntualmente, determinados indicadores, como la rentabilidad económica en los años de plena crisis, eran notablemente superiores para las empresas escépticas y desconfiadas, donde se incluye un elevado porcentaje del sector construcción, materiales de construcción, publicidad, transporte, empresas con escasas herramientas para la medición y control de la calidad, los tiempos, la formación, la flexibilidad, la seguridad, la satisfacción,

la motivación, la innovación, etc. El seguimiento y evolución de sus variables nos señalan problemas actuales.

Es preciso señalar también como aportación del trabajo, en lo que se refiere al análisis económico-financiero, que se ha incorporado el ICE y sus componentes, además de incluir en el estudio las medidas de creación de valor tradicionalmente consideradas, lo que resulta novedoso y abunda en el análisis explicativo.

Siguiendo con la línea de investigación planteada en este artículo, se sugieren diferentes alternativas que podrían ser

Tabla 10.
ANOVA (2012).

		Suma de cuadrados	gl	Media cuadrática	F	Sig.
ROA	Entre grupos	846,955	2	432,478	3,033	0,054
	Dentro de grupos	10.835,642	76	142,574		
	Total	11.700,598	78			
Ventas por empleado	Entre grupos	25.243,036	2	12.621,518	0,374	0,689
	Dentro de grupos	2.533.169,006	75	33.775,587		
	Total	2.558.412,042	77			
Beneficio de explotación por empleado	Entre grupos	9081,494	2	4.540,747	2,934	0,059
	Dentro de grupos	116.068,085	75	1.547,574		
	Total	125.149,579	77			
Crecimiento en ventas	Entre grupos	574,232	2	287,116	0,566	0,570
	Dentro de grupos	38.567,492	76	507,467		
	Total	39.141,724	78			
Índice de capital humano	Entre grupos	3,877	2	1,939	3,163	0,048
	Dentro de grupos	46,581	76	0,613		
	Total	50,458	78			
Índice de capital estructural	Entre grupos	3,679	2	1,840	2,796	0,067
	Dentro de grupos	49,999	76	0,658		
	Total	53,679	78			
Índice de capital intelectual	Entre grupos	11,314	2	5,657	3,120	0,050
	Dentro de grupos	137,784	76	1,813		
	Total	149,097	78			

Fuente: elaboración propia.

abordadas en futuros trabajos. En este sentido creemos valioso realizar réplicas al presente estudio, mediante muestras más amplias y de entornos diferentes. Por otro lado, y empleando estudios de casos, se podría profundizar en el proceso de implantación de estos modelos y en las claves de su éxito o fracaso. Finalmente, otra interesante línea de investigación futura, que se desprende de las observaciones de este estudio, es la relativa al examen de la existencia de un posible vínculo entre el sector de actividad al que pertenezca la muestra de empresas y el grado de compromiso en la implantación de los modelos de capital intelectual, de forma que lleguemos a una mejor comprensión de los factores determinantes en esta relación.

Referencias bibliográficas

- Al-Twaijry, A. (2009). Intangible assets and future growth: evidence from Japan. *Asian Review of Accounting*, 17(1), 23-39.
- Amat, O., Antón, M., & García, M. J. (2013). Factors that determine the evolution of high-growth businesses. *Intangible Capital*, 9(2), 379-391.
- Appuhami, B. A. R. (2007). The usefulness of intellectual capital on investors' capital gains on shares: an empirical investigation of Thai banking, finance & insurance sector. *International Management Review*, 3(2), 14-25.
- Axtle-Ortiz, M. A. (2013). Perceiving the value of intangible assets in context. *Journal of Business Research*, 66, 417-424.
- Bollen, L., Vergauwen, P., & Schnieders, S. (2005). Linking intellectual capital and intellectual property to company performance. *Management Decision*, 43(9), 1161-1185.
- Bontis, N., & Fitz-enz, J. (2002). Intellectual capital roi: a causal map of human capital antecedents and consequents. *Journal of Intellectual Capital*, 3(3), 223-247.
- Bontis, N., Chong, W. C., & Richardson, S. (2000). Intellectual capital and business performance in Malaysian industries. *Journal of Intellectual Capital*, 1(1), 85-100.
- Braam, G., & Nijssen, E. (2004). Performance effects of using the balanced scorecard: the Dutch experience. *Long Range Planning*, 37, 335-349.
- Brooking, A. (1996). *Intellectual capital. Core asset for the third millennium enterprise*. Londres: International Thomson Business Press.
- Bueno, E., Salmador, M. P., & Rodríguez, O. (2004). The role of social capital in today's economy: empirical evidence and proposal of a new model of intellectual capital. *Journal of Intellectual Capital*, 5(4), 556-574.

TABLA 11.
ANOVA (2013).

		Suma de cuadrados	gl	Media cuadrática	F	Sig.
ROA	Entre grupos	633,788	2	316,894	2,492	0,090
	Dentro de grupos	9665,463	76	127,177		
	Total	10.299,250	78			
Ventas por empleado	Entre grupos	24989,106	2	12.494,553	0,274	0,761
	Dentro de grupos	3.463.855,557	76	45.577,047		
	Total	3.488.844,663	78			
Beneficio de explotación por empleado	Entre grupos	43.517,551	2	21.758,776	3,179	0,047
	Dentro de grupos	520.192,509	76	6.844,638		
	Total	563.710,061	78			
Crecimiento en ventas	Entre grupos	749,799	2	374,899	0,891	0,414
	Dentro de grupos	31.975,172	76	420,726		
	Total	32.724,971	78			
Índice de capital humano	Entre grupos	9,005	2	4,503	3,838	0,026
	Dentro de grupos	89,163	76	1,173		
	Total	98,169	78			
Índice de capital estructural	Entre grupos	0,556	2	0,278	0,247	0,782
	Dentro de grupos	85,654	76	1,127		
	Total	86,210	78			
Índice de capital intelectual	Entre grupos	13,628	2	6,814	2,646	0,077
	Dentro de grupos	195,722	76	2,575		
	Total	209,350	78			

Fuente: elaboración propia.

- Carlucci, D., Marr, B., & Schiuma, G. (2004). The knowledge value chain: how intellectual capital impacts on business performance. *International Journal of Technology Management*, 27(6/7), 575-590.
- Chen, G. P. (2005). Intellectual capital performance of commercial banks in Malaysia. *Journal of Intellectual Capital*, 6(3), 385-396.
- Chen, M., Cheng, S., & Hwang, Y. (2005). An empirical investigation of the relationship between intellectual capital and firm's market value and financial performance. *Journal of Intellectual Capital*, 6(2), 159-176.
- Chong, C. W., Chong, S. C., & y Gan, C. C. (2011). The KM processes in Malaysian SMEs: an empirical validation. *Knowledge management research & practice*, 9, 185-196.
- Cleary, P. (2009). Exploring the relationship between management accounting and structural capital in a knowledge-intensive sector. *Journal of Intellectual Capital*, 10(1), 37-52.
- Cohen, S., & Kaimenakis, N. (2007). Intellectual capital and corporate performance in knowledge-intensive SMEs. *The Learning Organization*, 14(3), 241-262.
- Duarte-Atoche, T., Pérez López, J. A., & Camúñez-Ruiz, J. A. (2012). La relevancia de los gastos de I+D. Estudio empírico en el sector del automóvil. *Revista de Contabilidad*, 15(2), 257-286.
- Edvinsson, L., & Malone, M. S. (1997). *Intellectual capital. Realizing your company's true value by findings its hidden brainpower*. Nueva York: Harper Collins.
- Ferreira, A., & Otley, D. (2009). The design and use of performance management systems: An extended framework for analysis. *Management Accounting Research*, 20, 263-282.
- Firer, S., & Williams, S. M. (2003). Intellectual capital and traditional measures of corporate performance. *Journal of Intellectual Capital*, 4(3), 348-360.
- García-Merino, J. D., Arregui-Ayastuy, G., Rodríguez-Castellanos, A. y García-Zambrano, L. (2010). The intangibles' mindset of CFOs' and corporate performance. *Knowledge management research & practice*, 8, 340-350.
- García-Zambrano, L., García-Merino, J. D., & Rodríguez-Castellanos, A. (2012). Impacto de la Inversión en Capital Humano sobre el Valor Empresarial. *Academia, Revista Latinoamericana de Administración*, 51, 15-26.
- Hawajreh K. M. (2013). The Impact of Structural Capital on Business Performance in Jordanian Pharmaceutical Manufacturing Companies. *European Journal of Business and Management*, 5(10), 177-189.
- Huang, C. J., & Liu, C.J. (2005). Exploration for the relationship between innovation, IT and performance. *Journal of Intellectual Capital*, 6(2), 237-252.
- Huselid, M. (1995). The impact of human resource management practices on turnover, productivity and corporate financial performance. *Academy of Management Journal*, 38(3), 635-672.

- Iazzolino, G., & Laise, D. (2013). Value Added Intellectual Coefficient (VAIC). A methodological and critical review. *Journal of Intellectual Capital*, 14(4), 547-563.
- [IFAC] International Federation of Accountants (1998). *The measurement and management of intellectual capital: an introduction*. New York: IFAC.
- Ittner, C. (2008). Does measuring intangibles for management purposes improve performance? A review of the evidence. *Accounting and Business Research*, 38(3), 261-272
- Ittner, C., Larcker, D., & Randall, T. (2003). Performance implications of strategic performance measurement in financial services firms. *Accounting, Organizations and Society*, 28, 715-741.
- Jardón, C. M., & Martos, M.S. (2009). Intellectual capital and performance in wood industries of Argentina. *Journal of Intellectual Capital*, 10(4), 600-616.
- Johanson, U., Martensson, M., & Skoog, M. (2001). Mobilizing change through the management control of intangibles. *Accounting, Organizations and Society*, 26, 715-733.
- Kamath, G. B. (2008). Intellectual capital and corporate performance in Indian pharmaceutical industry. *Journal of Intellectual Capital*, 9(4), 684-704.
- Kamukama, N., Ahiauzu, A., & Ntayi, J. M. (2010). Intellectual capital and performance: testing interaction effects. *Journal of Intellectual Capital*, 11(4), 554-574.
- Komnenic, B., & Pokrajčić, D. (2012). Intellectual capital and corporate performance of MNCs in Serbia. *Journal of Intellectual Capital*, 13(1), 106-119.
- Kujansivu, P., & Lönnqvist, A. (2007). How do investments in intellectual capital create profits?. *International Journal of Learning and Intellectual Capital*, 4(3), 256-275.
- Lev, B., & Radhakrishnan, S. (2003). The measurement of firm-specific organization capital. *Working Paper 9581*. Cambridge, MA. Recuperado el 4 de febrero de 2015, desde: <http://www.nber.org/papers/w9581>
- Ling, Y-H. (2013). The influence of intellectual capital on organizational performance. Knowledge management as moderator. *Asia Pacific Journal of Management*, 30 (3), 937-964.
- Liu, D. Y., Tseng, K. A., & Yen, S. W. (2009). The incremental impact of intellectual capital on value creation. *Journal of Intellectual Capital*, 10(2), 260-276.
- Maditinos, D., Chatzoudes, D., Tsairidis, Ch., & Theriou, G. (2011). The impact of intellectual capital on firm's market value and financial performance. *Journal of Intellectual Capital*, 12(1), 132-151.
- Nazari, A. J., & Herremans, M.I. (2007). Extended VAIC model: measuring intellectual capital components. *Journal of Intellectual Capital*, 8(4), 595-609.
- Ng, W. A. (2006). Reporting intellectual capital flow in technology-based companies: Case studies of Canadian wireless technology companies. *Journal of Intellectual Capital*, 7(4), 492-510.
- Nimtrakoon, S. (2015). The relationship between intellectual capital, firms' market value and financial performance. *Journal of Intellectual Capital*, 16 (3), 587-618.
- Nold, H. A. (2012). Linking knowledge processes with firm performance: organizational culture. *Journal of Intellectual Capital*, 13(1), 16-38.
- Ochoa, M. L., Prieto, B., & Santidrián, A. (2010). Análisis exploratorio de la implantación y uso de los sistemas de información sobre el capital intelectual en empresas castellano-leonesas: evidencia empírica e ideas para la reflexión. *Revista Española de Financiación y Contabilidad*, 39(145), 109-148.
- O'Sullivan, D., & McCallig, J. (2012). Customer satisfaction, earnings and firm value. *European Journal of Marketing*, 46(6), 827-843.
- Pérez-Méndez, J. A., & Machado-Cabezas, A. (2015). Relationship between management information systems and corporate performance. *Revista de Contabilidad - Spanish Accounting Review*, 18(1), 32-43.
- Phusavat, K., Comepa, N., Sitko-Lutek, A., & Ooi, K. (2011). Interrelationships between intellectual capital and performance: empirical examination. *Industrial Management & Data Systems*, 3(6), 810-829.
- Pucci, T., Simoni, C. & Zanni, L. (2015). Measuring the relationship between marketing assets, intellectual capital and firm performance. *Journal of Management and Governance*, 19(3), 589-616.
- Pulic, A. (2000). VAIC™ -an accounting tool for IC management. *International Journal of Technology Management*, 20(5-8), 702-714.
- Roos, J., Roos, G., Dragonetti, N., & Edvinsson, L. (2001). *Capital intelectual*. Buenos Aires: Paidós.
- Scafarto, V., Ricci, F. & Scafarto, F. (2016). Intellectual capital and firm performance in the global agribusiness industry. The moderating role of human capital. *Journal of Intellectual Capital*, 17 (3), 530-552.
- Sharabati, A. A., Jawad, S. N., & Bontis, N. (2010). Intellectual capital and business performance in the pharmaceutical sector of Jordan. *Management Decision*, 48(1), 105-131.
- Shiu, H. (2006). The application of the value added intellectual coefficient to measure corporate performance: evidence from technological firms. *International Journal of Management*, 23(2), 356-364.
- St-Pierre, J., & Audet, J. (2011). Intangible assets and performance. *Journal of Intellectual Capital*, 12(2), 202-223.
- Suraj, O. A., & Bontis, N. (2012). Managing intellectual capital in Nigerian telecommunications companies. *Journal of Intellectual Capital*, 13(2), 262-282.
- Sveiby, K. E. (1997). *The new organizational wealth. Managing and measuring knowledge-based assets*. San Francisco: Berrett-Koehler.
- Tan, H. P., Plowman, D., & Hancock, P. (2007). Intellectual capital and financial returns of companies. *Journal of Intellectual Capital*, 8(1), 76-95.
- Tayles, M., Pike, R. H., & Sofian, S. (2007). Intellectual capital, management accounting practices and corporate performance. *Accounting, Auditing & Accountability Journal*, 20(4), 522-548.
- Tseng, C., & Goo, J. (2005). Intellectual capital and corporate value in an emerging economy: empirical study of Taiwanese manufacturers. *R&D Management*, 35(2), 187-201.
- Valladares, L. E., & Cuello de Oro, D. J. (2007). Evaluating the scope of Intellectual Capital in firms' value. *Journal of Intellectual Capital*, 8(3), 470-493.
- Vishnu, S., & Gupta, V. K. (2014). Intellectual capital and performance of pharmaceutical firms in India. *Journal of Intellectual Capital*, 15(1), 83-99.
- Wah, S. K., Chang, K. H., & Wu, W. Y. (2011). Charting intellectual capital performance of the gateway to China. *Journal of Intellectual Capital*, 12(2), 249-276.
- Wang, W., & Chang, C. (2005). Intellectual capital and performance in causal models. Evidence from the information technology industry in Taiwan. *Journal of Intellectual Capital*, 6(2), 222-236.
- Welbourne, T. M., & Pardo del Val, M. (2009). Relational capital: strategic advantage for small and medium-size enterprises (SMEs) through negotiation and collaboration. *Group Decision and Negotiation*, 18, 483-497.
- Widener, S. K. (2006). Associations between strategic resource importance and performance measure use: the impact on firm performance. *Management Accounting Research*, 17, 433-457.

Wu, Y-C. J., & Chou, Y. H. (2009). A new look at logistics business performance: intellectual capital perspective. *The International Journal of Logistics Management*, 18(1), 41-63.

Youndt, M. A., Subramaniam, M., & Snell, S. A. (2004). Intellectual capital profiles: an examination of investments and returns. *Journal of Management Studies*, 41(2), 335-361.

Zeglat, D. & Zigan. K. (2014). Intellectual capital and its impact on business performance: evidences from the Jordanian hotel industry. *Tourism and Hospitality Research*, 13(2), 83-100.

Estrategias de crecimiento implementadas por los grupos económicos del Ecuador (2007-2016)*

Giuseppe Angelo Vanoni Martínez

Ph.D. en Ciencias de la Dirección

Investigador independiente

Bogotá, Colombia

Correo electrónico: giuseppe.vanoni@urosario.edu.co

Enlace ORCID: <http://orcid.org/0000-0002-9884-066X>

Carlos Alberto Rodríguez Romero

Ph. D. en Ciencias de la Gestión

Profesor asociado de la Universidad Nacional de Colombia

Bogotá, Colombia

Correo electrónico: carodriguezro@unal.edu.co

Enlace ORCID: <http://orcid.org/0000-0001-5007-8293>

GROWTH STRATEGIES IMPLEMENTED BY ECONOMIC GROUPS IN ECUADOR (2007-2016)

ABSTRACT: This work aims to identify growth strategies implemented by economic groups in Ecuador during the period 2007-2016. For their understanding, theoretical approximations were made on the constructs economic group and growth strategies. Simple random sampling was used as a methodological tool for the development of the study, recommending an analysis sample of 132 groups. As a result, it was possible to determine that within the strategies applied by these groups there is an orientation towards the concentration of their businesses, being specialization the most implemented strategy. This allowed to conclude that specialization was the most applied growth strategy given the economic conditions of stability in the country, and that, opposite to what theorists of disorganized capitalism state, economic groups are still in force in Ecuador, with no loss of hegemonic power by the ruling families of such groups.

KEYWORDS: Business growth, concentration strategy, specialization, related diversification, economic groups.

ESTRATÉGIAS DE CRESCIMENTO IMPLANTADAS PELOS GRUPOS ECONÔMICOS DO EQUADOR (2007-2016)

RESUMO: este trabalho tem como objetivo identificar estratégias de crescimento que foram implantadas pelos grupos econômicos do Equador durante o período de 2007 a 2016. Para sua compreensão, foram realizadas aproximações teóricas sobre os constructos *grupo econômico* e *estratégias de crescimento*, enquanto, para o desenvolvimento da pesquisa, foi empregada a amostra aleatória simples como ferramenta metodológica, o que proporcionou uma amostra recomendada de análise de 132 grupos. Como resultado, pôde-se determinar que, dentro das estratégias que esses grupos aplicaram, existe uma orientação à concentração de seus negócios, sendo a especialização a estratégia mais implantada. Isso permite concluir que foi a estratégia mais aplicada, tendo em vista as condições econômicas de estabilidade que o país viveu e que, ao contrário do que os teóricos do capitalismo desorganizado expressam, os grupos econômicos continuam vigentes no Equador e sem que as famílias que o conformam tenham perdido sua hegemonia.

PALAVRAS-CHAVE: crescimento empresarial, diversificação relacionada, estratégia de concentração, especialização, grupos econômicos.

LES STRATÉGIES DE CROISSANCE MISES EN ŒUVRE PAR DES GROUPES ÉCONOMIQUES DE L'ÉQUATEUR (2007-2016)

RÉSUMÉ: Ce document vise à identifier les stratégies de croissance qui ont été mises en œuvre par les groupes économiques de l'Équateur au cours de la période 2007-2016. Pour les comprendre, on a mené des approches théoriques sur les facteurs groupe économique et stratégies de croissance, alors que pour le développement de la recherche on a utilisé l'échantillonnage aléatoire simple en tant qu'outil méthodologique, ce qui a entraîné un échantillon d'analyse recommandé de 132 groupes. Comme résultat, on a pu déterminer que, parmi les stratégies que ces groupes ont appliquées, il existe une tendance vers la concentration des entreprises, la spécialisation étant la stratégie la plus mise en œuvre. Cela permet de conclure que celle-ci a été la stratégie la plus appliquée, compte tenu des conditions économiques de stabilité qu'a connu le pays et que, contrairement à ce qu'expriment les théoriciens du capitalisme désorganisé, les groupes économiques restent en vigueur en Équateur, sans que les familles qui les composent aient perdu leur hégémonie.

MOTS-CLÉ: croissance des entreprises, stratégie de concentration, spécialisation, diversification liée, groupes économiques.

CORRESPONDENCIA: Universidad del Rosario Sede Norte. Calle 200 con autopista. Programa de doctorado. Bogotá, Colombia.

CITACIÓN: Vanoni Martínez, G. A., & Rodríguez Romero, C. A. (2017). Estrategias de crecimiento implementadas por los grupos económicos del Ecuador (2007-2016). *Innovar*, 27(65), 39-55. doi: 10.15446/innovar.v27n65.65060.

ENLACE DOI: <https://doi.org/10.15446/innovar.v27n65.65060>.

CLASIFICACIÓN JEL: L10, M10, N10.

RECIBIDO: Noviembre 2016, **APROBADO:** Marzo 2017.

RESUMEN: El presente trabajo tiene como objetivo identificar las estrategias de crecimiento que fueron implementadas por los grupos económicos del Ecuador, durante el periodo 2007-2016. Para su comprensión, se realizaron aproximaciones teóricas sobre los constructos *grupo económico* y *estrategias de crecimiento*, mientras que para el desarrollo de la investigación se empleó el muestreo aleatorio simple como herramienta metodológica, lo que arrojó una muestra recomendada de análisis de 132 grupos. Como resultado, se pudo determinar que dentro de las estrategias que estos grupos aplicaron existe una orientación hacia la concentración de sus negocios, siendo la especialización la estrategia más implementada. Esto permite concluir que fue la estrategia más aplicada, dadas las condiciones económicas de estabilidad que vivió el país y que, al contrario de lo que expresan los teóricos del capitalismo desorganizado, los grupos económicos siguen vigentes en Ecuador y sin que las familias que lo conforman hayan perdido su hegemonía.

PALABRAS CLAVE: crecimiento empresarial, estrategia de concentración, especialización, diversificación relacionada, grupos económicos.

Introducción

Estudiar los grupos económicos (GE), dada la importancia que en los ámbitos político, económico, social, tecnológico y normativo han alcanzado (Bamiatzi, Cavusgil, Jabbour y Sinkovics, 2013), es una labor esencial (Whittington, 2002). Estas estructuras corporativas, de grandes dimensiones y con negocios que por lo general tienen una alta diversificación, suelen tener presencia tanto en el ámbito continental (Rodríguez-Satizábal, 2014) como en el global (Silva-Colmenares y Padilla, 2015). Este fenómeno no necesariamente tiene distinciones geopolíticas ni se restringe a contextos específicos como, por ejemplo, el oriental o el occidental (Rodríguez-Romero, 2007).

* El artículo se deriva de la investigación "Estrategias de crecimiento de los conglomerados: un estudio de cuatro grandes grupos ecuatorianos".

En América Latina, el estudio de los GE adquirió importancia principalmente entre 1950 y 1960 (Misas-Arango, 1998) y, con mayor auge, en la década de 1970 (Vanoni, 2015). Tal interés surgió cuando diversas investigaciones emergieron como producto de una mayor presencia de los GE en los contextos empresariales, sobre todo durante el proteccionismo que se daba con la implementación de las Industrialización Sustitutiva de las Importaciones (ISI) y posterior a ella, como ocurrió en el caso ecuatoriano (Acosta, 2006, Correa, 2009).

Estudios iniciales (entre los que se destacan los desarrollados por Lagos (1965) y Dahse (1979) en Chile; Misas-Arango (1975) y Silva-Colmeneras (1977) en Colombia; Strachan (1976) en Nicaragua, y Navarro (1976) en Ecuador) son solo una muestra de la importancia que los GE fueron adquiriendo y de la hegemonía que, en la región, tienen actualmente (Casanova, 2015; Barbero y Lluch, 2015). Esto ocurre a pesar de que algunos autores, en particular los vinculados con la corriente de la economía desorganizada (cuyo término es usado para describir la fragmentación de los grupos socioeconómicos en la economía, el Estado y la sociedad civil del capitalismo avanzado), vienen preconizando que este tipo de estructuras y sus conformaciones ya no tienen cabida en la actualidad (Beck, Giddens y Lash, 1994; Castells, 1996; Lash y Urry, 1987; Offe y Wiesensthal, 1985).

El conocimiento de cómo operan los GE, qué variables subyacen en su desarrollado y qué tipos de estrategias implementadas han permitido su crecimiento sectorial e internacional es aún incipiente (Vanoni, 2015), a pesar de que existen estudios pioneros y de alto valor académico en Ecuador, como la caracterización de Navarro (1976) y el análisis propuesto por Fierro (1991) sobre la conformación y las interrelaciones entre el capital transnacional y el Estado ecuatoriano, junto a su posterior investigación en la que identificó 52 grupos predominantes en la década de 1980 (Fierro, 1991).

Así, las limitaciones que motivan la investigación sobre las estrategias de crecimiento implementadas por los GE ecuatorianos son múltiples, destacándose: 1) la escasa literatura de investigaciones empíricas acerca de las estrategias que los GE han utilizado para competir local e internacionalmente; 2) la limitada disponibilidad de estudios que, en general, al interior de la literatura se centran específicamente en los grupos económicos, y 3) la literatura existente que ha privilegiado la realización de análisis macroeconómicos, periodísticos o, incluso, de contenidos anecdóticos.

Dados estos condicionantes, y para los fines que se persiguen en este trabajo, nos planteamos como objetivo central de este artículo analizar los resultados obtenidos de la

investigación sobre las estrategias de crecimiento más recurrentes implementadas actualmente por los GE en Ecuador. Para ello, se realiza, en primera instancia, una aproximación a las nociones de GE y estrategias de crecimiento para, posteriormente, implementar el muestreo aleatorio como metodología y profundizar en la comprensión individual de cada GE estudiado, definiendo así las estrategias de crecimiento que los caracteriza y mantiene vigentes.

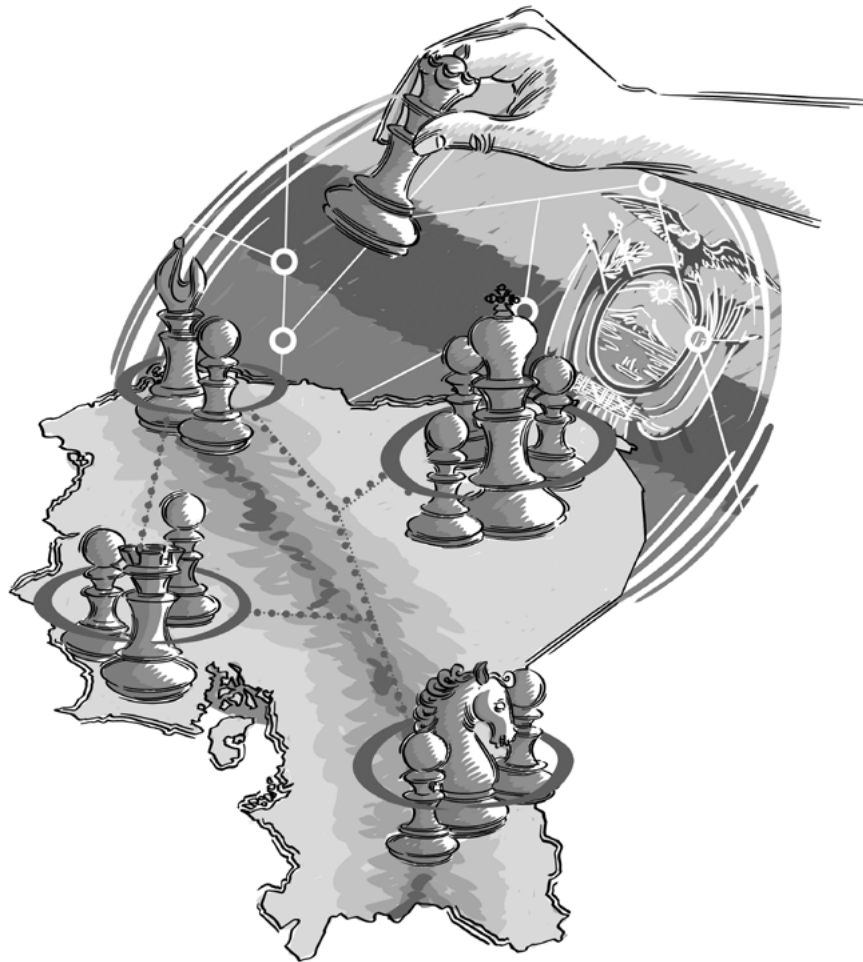
Revisión de la literatura

Nociones asociadas al concepto de grupos económicos

Una de las formas de concentración económica que más resalta en el capitalismo moderno, tanto por su presencia como por su proliferación e importancia en las diversas economías globales, corresponde a los GE (Herzog, Munir y Kattuman, 2013), a pesar de que definirlos siempre será tarea complicada por las múltiples aproximaciones que existen: de carácter social, político o económico (Medina, Sepúlveda y Rojas, 2009).

Sin embargo, una diversidad de autores de diferentes disciplinas coinciden en aquellos puntos en los que los GE tienen similitudes:

1. **Presencia de lazos familiares o vínculos de amistad entre quienes lideran** (Hsieh, Yehb y Chen, 2010; Ghemawat y Khanna, 1998; Khanna y Yafeh, 2007; Leff, 1978; Rodríguez-Satizábal, 2014). Los trabajos de Kim Kandemir y Cavusgil (2004), que comparan los GE en países emergentes como Colombia, Corea del Sur, México, India y Turquía, demuestran que los lazos familiares son claves para la conformación de estas estructuras empresariales. En este sentido, Lagos (1965) ya había mencionado que entre familiares o amigos se pueden generar parte de los lazos que se dan entre diversas organizaciones, denominando a este tipo de vinculación como *directorios entrelazados*, en la que una persona, siendo el líder administrativo de una organización, era al mismo tiempo líder de otra.
2. **Centralización de la dirección y administración** (Cainelli y Iacobucci, 2011; Khanna y Yafeh, 2007; Rodríguez-Satizábal, 2014; Silva-Colmeneras y Padilla, 2015). Al respecto, Maman (2002) señala, en su estudio sobre los GE de Corea del Sur —*chaebols*— y los de Israel —grupos de negocios—, que estas organizaciones están sujetas a mecanismos formales e informales, pero que cuentan con una coordinación central y de control de las operaciones.



3. **Relaciones de tipo económico entre las empresas que conforman el grupo** (Farías, 2014; Khanna y Rivkin, 2001; Silva-Colmenares, 1977, 2004; Tanriverdi y Venkatraman, 2005). Por su parte, Garrido y Peres (1998) mencionan que "incluso algunos GE incluyen instituciones financieras que, en muchas ocasiones, son la entidad predominante que determina los objetivos comunes" (p. 19).

Estos tres parámetros podrán servir más adelante para identificar si las aseveraciones de los diferentes investigadores en el ámbito global son similares a lo que sucede en la conformación de los GE ecuatorianos, o si existen discrepancias y particularidades. En este artículo se considerará un grupo económico como un conjunto de empresas con relativa libertad de acciones y de toma de decisiones, que pueden o bien concentrar sus actividades y productos en un sector específico, o bien diversificarse por medio de una integración vertical, una expansión horizontal o estructurarse como conjunto de empresas que participan en diversos sectores no relacionados, que pueden incluir instituciones financieras. En muchos casos estas instituciones

financieras son la empresa matriz reguladora de objetivos organizacionales, en la que sus participantes tienen vínculos en común de propiedad, familiar y de amistad, sustentados por fines comerciales, de poder y personales.

Con el objetivo de ampliar las similitudes y diferencias de los múltiples autores que han analizado desde varias perspectivas los GE, la tabla 1 presenta de manera sintética las investigaciones que se han realizado.

En la tabla 1 hay diez categorías que se replican en mayor o menor medida. De ellas sobresalen, por su mayor presencia, *unidad económica* y *gestión centralizada*, que a su vez se pueden considerar, con base en lo anterior, como características generales de los conglomerados. Una tercera categoría es *relaciones personales y familiares*, que se considera relevante por encontrarse presente en un alto porcentaje en dicho análisis, concordando con los tres puntos de convergencia previamente analizados.

Dado que el estudio de los GE y sus estrategias de crecimiento implementadas son analizados en el contexto empresarial ecuatoriano, es necesario revisar dicha noción, que en el artículo 5 del Reglamento para la aplicación de

Tabla 1.
Elementos característicos de los grupos económicos.

Autor y país	Juntas directivas entrelazadas	Resultados de procesos de integración	Estructura familiar de capital	Vínculos de propiedad	Vínculos indirectos	Agrupamiento de inversionistas	Oportunismo en procesos de privatización	Relaciones personales y familiares	Unidad económica	Gestión centralizada
Chudnovsky y López (1998) (Argentina)								X	X	X
Collin (1998) (Suecia)				X		X			X	X
Del Villar Verna & Adjerime. (1999) (Chile)				X				X	X	X
Fariñas (2014) Chile	X		X	X		X		X	X	X
Figüiere (1992) (Japón)	X			X	X	X			X	X
Franco y De Lombaerde (2000) (Colombia)							X	X	X	X
Garrido y Peres (1998) (Chile)			X					X	X	X
Chemawat y Khana (1998) (Estados Unidos)		X				X		X	X	X
Granovetter (1994) (Estados Unidos)		X		X					X	X
Grant (2002) (Estados Unidos)		X			X	X			X	X
Khanna y Rivking (2000) (Estados Unidos)	X			X	X			X	X	X
Khanna y Yafeh (2007) (varios países emergentes)	X		X	X	X			X	X	X
Kim, Kandemir y Kavusgil (2004) (Estados Unidos)			X					X	X	X
Lagos (1965) (Chile)	X							X	X	X
Lewellen (1971) (Estados Unidos)				X		X			X	X
Leff (1978) (Estados Unidos)								X	X	X
Maman (2002) (Israel)	X			X	X				X	X
De Montmorillon (1986) (Francia)						X			X	X

(Continúa)

Tabla 1.
Elementos característicos de los grupos económicos. (continuación)

Autor y país	Juntas directivas entrelazadas	Resultados de procesos de integración	Estructura familiar de capital	Vínculos de propiedad	Vínculos indirectos	Agrupamiento de inversionistas	Oportunismo en procesos de privatización	Relaciones personales y familiares	Unidad económica	Gestión centralizada
Nieto (2003) (Colombia)		X	X		X		X	X	X	X
Pluchart (1999) (Francia)		X	X					X	X	X
Rettberg (2011) (Colombia)	X	X	X					X	X	X
Rodríguez-Satizábal (2014) (Colombia)		X	X	X			X	X	X	X
Sánchez y Paredes (1994) (Chile)	X	X	X	X				X	X	X
Silva-Colmenares (1977, 2004) Silva Colmenares y Padilla (2015) (Colombia)	X	X	X	X		X	X	X	X	X
Whitley (1992) (varios países asiáticos)	X	X	X				X	X	X	X

Fuente: Rodríguez-Romero (2007, pp. 144-146). La tabla fue complementada con la inclusión de los trabajos de Fariás (2014), Khanna y Yafeh (2007), Rodríguez-Satizábal (2014) y Silva-Colmenares y Padilla (2015).

la Ley de Régimen Tributario Interno y para fines tributarios define como grupo económico al

conjunto de partes, conformado por personas naturales y sociedades tanto nacionales como extranjeras, donde una o varias de ellas posean directa o indirectamente 40% o más de participación accionaria en otras sociedades (SRI, 2016a).

Si bien la literatura reconoce en los GE los tres puntos de coincidencia antes mencionados, la Ley Orgánica ecuatoriana no los identifica dentro de su descripción, centrándose en su definición en el control accionario. Esto posiblemente ocurre porque los grupos económicos son vistos por el Estado solo como una fuente de ingreso para las arcas gubernamentales, obviando su importancia en los diversos sectores de producción del Ecuador como generadores de mano de obra, propulsores de la dinámica comercial del entorno en que se desenvuelven e, incluso, por la responsabilidad ante la sociedad al invertir y confiar en el país.

Con referencia a la definición de los GE por parte del ente gubernamental es Servicio de Rentas Internas (SRI), es importante tener presente lo que explica Silva Colmenares (2004) sobre que los conceptos legales de *grupo económico* o *empresarial* coinciden con dos figuras, "la de conglomerado que reúne empresas de igual o cercana actividad, sea en extensión horizontal, geográfica o en integración vertical de procesos. Y el otro es el de *holding* que controla la propiedad accionaria de conjuntos de empresas" (p. 19).

En relación con la aclaración realizada, es necesario hacer una distinción entre el concepto de *conglomerado* y el de *grupo financiero*:

Cuando las necesidades de acumulación así lo exigen, se integran varios monopolios alrededor de una empresa

matriz, que opera como el centro común de orientación estratégica para un nuevo ente: el conglomerado. Y cuando se profundiza el entrelazamiento de los monopolios bancarios diversificados con la industria y otros sectores de la economía, aparece el grupo financiero que se caracteriza por trascender el ámbito económico e influir en aspectos políticos y culturales donde haga presencia (Silva-Colmenares y Padilla, 2015, p. 13).

En este mismo orden de ideas, es necesario puntualizar qué es un grupo industrial, restringiendo su estructura a un conjunto de empresas autónomas bajo una dirección general común, pero que se encuentran relacionadas (Cerutti, 2014), lo que implicaría que sus actividades de producción, distribución y servicios están vinculadas a su sector eje.

De esta forma, y de acuerdo con todas las conceptualizaciones anteriores, es importante resaltar que el tamaño de cualquiera de las estructuras mencionadas, sea vía activos, cantidad de producción o por número de empleados, es muy relevante para acercarnos a entender el porqué de su conformación como tales y de las estrategias que decidan implementar.

La literatura reconoce la importancia actual de los GE, aunque la presencia de dichas estructuras empresariales puede ser teórica y empíricamente ambigua (Farías, 2014), dado que existen estudios que explican los beneficios que aportan a sus empresas (White, Hoskinsson, Yiu y Bruton 2008), así como aquellos que hablan de efectos negativos (Carney, Gadjlovic, Heugens, Van Essen y Van Oosterhout, 2011; Monckeberg, 2015) o nulos (Khanna y Palepu, 2000), y a pesar de que otros teóricos sustenten el fin de sus tiempos (Beck, Giddens y Lash, 1994; Castells, 1996; Lash y Urry, 1987; Offe y Wiesenthal, 1985). Sin embargo, en el caso ecuatoriano, estas estructuras aún están vigentes (gráfico 1).

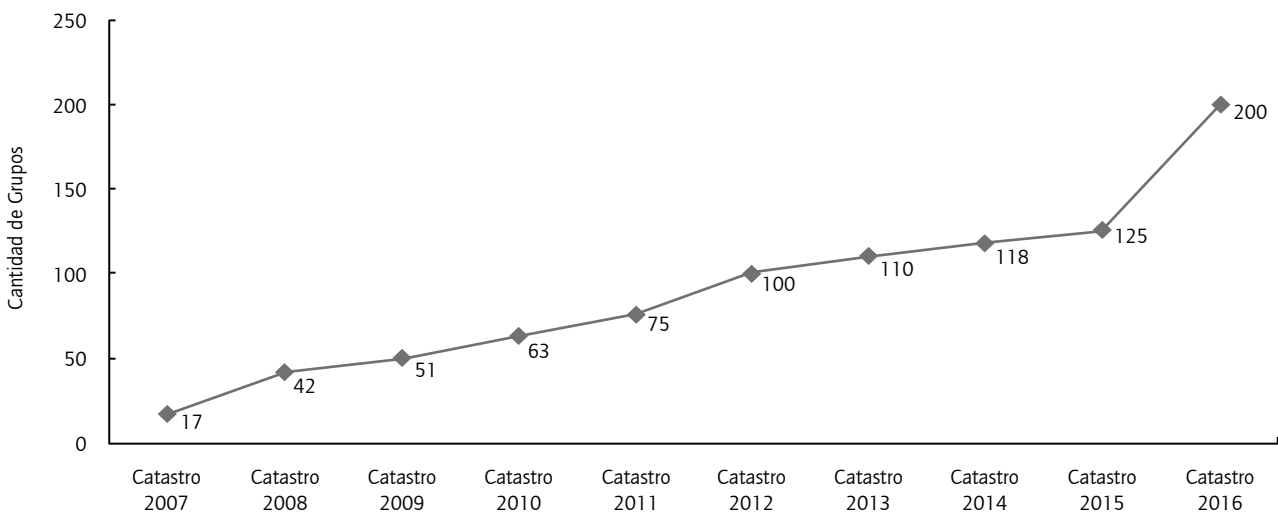


Gráfico 1. Evolución de los grupos económicos en Ecuador (2007-2016). Fuente: SRI (2016b).

En el gráfico 1 se puede observar la evolución de los GE en Ecuador, pasando de 17 en el 2007 a 200 en el 2016, por lo que es necesario identificar y comprender qué tipos de estrategias de crecimiento han implementado localmente para conseguirlo.

Estrategias de crecimiento

Las estrategias de crecimiento hacen parte constitutiva de las decisiones corporativas que toma la alta dirección de la empresa siendo estas las que: 1) definen los tipos de negocios (sectores) en los que la organización quiere establecerse; 2) delimitan la clase de empresa que se quiere llegar a ser (Wheelen, Hunger y Oliva, 2007), y 3) asignan los recursos que se van a invertir para poder operar (Medina, Constanzo y Sandoval, 2012; Sanabria y Smida, 2015). Esto se ajusta a la idea básica de que las organizaciones implementan acciones que les permiten potenciar sus ingresos para mejorar sus resultados (Bowen y Wieserma, 2005; Markides, 1995).

Como lo explican Medina *et al.* (2009), la variedad de decisiones estratégicas que se pueden implementar son diversas, si bien en este documento se resaltan aquellas cuya función primordial es la de expandir el negocio. Para alcanzar un crecimiento planificado, la empresa puede optar, en general, por dos vías básicas: 1) concentración o 2) diversificación (Strategor, 1995). En el primer caso, la empresa busca desempeñarse en un solo tipo de negocio o sector industrial, concentrando sus esfuerzos competitivos y desarrollando una actividad particular en la cadena de valor propia del contexto competitivo en el que actúa. En el segundo caso, la empresa busca sectores no relacionados con su negocio central, para diversificar su oferta de producto y minimizar el riesgo de competir en un solo sector (Vanoni, 2014).

Estrategia de concentración

Una vía de crecimiento es la estrategia de concentración, que se caracteriza por que la empresa busca desempeñarse de forma más eficiente en un solo tipo de negocio o en un único sector industrial. Para ello, la empresa concentra sus esfuerzos competitivos y desarrolla una actividad particular dentro del conjunto que constituye la cadena de valor propia del contexto competitivo en el que actúa tradicionalmente (Thompson y Strickland, 2004). Para Bowen y Wiersema (2005), esto implica mantener a la empresa en un área o sector, con el fin de desarrollar y operar habilidades específicas, sin añadir nuevas actividades. La especialización se realiza hasta que la organización alcanza una ventaja competitiva con un único producto, lo que la

convierte en especialista en dicha producción ante a sus competidores. La dispersión de recursos se convierte en enemigo de cualquier crecimiento, por lo que la empresa trata de relegar todo el potencial de diversificación (Rodríguez-Romero, 2007).

Se reconocen cuatro formas básicas que la especialización puede adoptar: 1) explotar una tecnología en particular, 2) satisfacer las necesidades específicas de los clientes o centrarse en un segmento concreto, 3) proporcionar un producto estándar a diferentes tipos de clientes y 4) retirarse o abandonar las actividades deficitarias (Strategor, 1995). Cuando las empresas están en un contexto económico desfavorable, se pueden poner en práctica medidas correctivas, con el fin de restablecer una adecuada estructura financiera (Tarzijan, 2013). Estas acciones se realizan a través de abandono de las actividades no rentables y reorientación o concentración de recursos en un sector (Medina, Sepúlveda y Rojas, 2009). Así, es posible especializarse a través de dos caminos: 1) el geográfico, que consiste en "llevar a cabo las elecciones de expansión o de restricción en el mercado pertinente que circunscribe la extensión en el espacio del área de negocio de la empresa" (Strategor, 1995, p. 133), y 2) el de producto-mercado, consistente en "seleccionar pares de productos y mercados, cuyos factores clave de éxito sean idénticos en el negocio" (Strategor, 1995, p. 133). En la tabla 2 se pueden observar algunos de los principales aportes sobre las implicaciones de la estrategia de concentración en las empresas.

Tabla 2.
Principales consideraciones teóricas en relación con la estrategia de especialización.

Autor(es)	Argumentos
Hoskisson y Turk (1990)	Se da por una estricta política antitrust en los Estados Unidos.
Healy, Palepu y Ruback (1990)	La rentabilidad aumenta en las empresas que se especializaron.
Lichtenberg y Siegel (1989)	La productividad de las empresas se eleva cuando se especializan.
Hoskisson y Hitt (1988); Ravenscraft y Scherer (1987)	La especialización surge de deficiencias derivadas por la limitación de procesamiento de la información por parte de los directivos.
Wernerfelt y Montgomery (1988)	A medida que su diversificación se incrementa, los ingresos disminuyen.

Fuente: Markides (1995, pp. 101-104), y Shleifer y Vishny (1991, pp. 51-54).

Otra estrategia de concentración es la integración vertical o el crecimiento integrado. En esta, la empresa realiza varias actividades de la cadena de valor del sector en el que compete, tomando, en particular, el control de una función que realizaba un proveedor y apoderándose de las labores

llevadas a cabo antes por los miembros de su canal de distribución. A través de estas iniciativas, la compañía procura reducir costos, obtener el control de recursos limitados, tener acceso a clientes clave o garantizar la calidad de algún factor de producción (Medina, Constanzo y Sandoval, 2012).

Estrategia de diversificación

Una vía por la que puede optar una empresa es la diversificación, que implica identificar oportunidades en nuevos negocios, ya sea que estos tengan algún tipo de relación con aquellos de los que antes se ocupaba la compañía – diversificación concéntrica o relacionada– o no –diversificación conglomerada o no relacionada– (Vanoni, 2014).

Ansoff (1957) introdujo el concepto *diversificación* como parte de las estrategias de las organizaciones para ampliar y extender sus operaciones, considerando dos dimensiones: mercados y productos. En general, las empresas ingresan a nuevas plazas con nuevas soluciones, para lo cual deben adquirir o desarrollar nuevas habilidades. Posteriormente, Andersen, Ansoff, Norton y Weston (1959) indicaron que la diversificación consiste en ingresar a la comercialización de modernas líneas de productos. Esto implica adquirir tecnologías para el diseño y la producción, con el fin de atender, con estas innovaciones, los mercados en los que se incorpora la empresa.

De acuerdo con Chandler (1962), la diversificación se origina cuando las empresas intervienen en nuevas industrias, mediante el desarrollo de productos, fusiones y adquisiciones, o a través de la integración de la cadena de abastecimiento. Esto añade valor a la empresa al brindar soluciones a sus clientes y proveedores, y le permite, además, consolidarse como una organización que logra optimizar sus recursos, mientras opera con varias divisiones o líneas de negocios. Rumelt (1982), por su parte, sostiene que la diversificación está relacionada con la variedad de productos comercializados, sin vinculación con los mercados y negocios en los que participa usualmente la empresa, los cuales pueden ser o no producidos por esta. Para Pitts y Hopkins (1982), este concepto explica el grado en que las empresas pueden extenderse para operar simultáneamente en diferentes negocios a través de múltiples soluciones.

La estrategia de diversificación relacionada o concéntrica, de acuerdo con Wheelen *et al.* (2007), es importante y muy útil en la medida en que la empresa que va a diversificar posea una fuerte posición competitiva y que su competencia distintiva le permita usar esa fortaleza como medio de diversificación. De este modo, se intenta garantizar un anclaje estratégico en un sector en donde la compañía puede hacer uso del *know how* acumulado en su industria original (Thompson y Strickland, 2004).

La diversificación no relacionada se da cuando la industria en la que actualmente compite una empresa es poco atractiva y, al dificultar la transferencia de capacidades o destrezas existentes a nuevos productos o servicios relacionados, opta por participar en un sector no vinculado con aquel en el que se encuentra (Wheelen *et al.*, 2007). De este modo, la organización deja de mantener el tradicional hilo conductor con su negocio actual y, al participar en nuevos sectores, trata de reducir el riesgo y de mejorar sus flujos financieros (Rumelt, 1982).

Si bien se ha procurado esclarecer cada tipo de estrategia de diversificación, se identifica en la literatura múltiples definiciones y criterios de clasificación alrededor de este tema. En efecto, cada autor, de algún modo, ha proporcionado un significado desde su óptica particular. Esto, según Rumelt (1982), ha impedido la generación de una clara definición o una medida del concepto de diversificación que puedan ser aceptadas de manera amplia por los investigadores de la temática. Ramanujam y Varadarajan (1989) plantean que, cuando se diversifica, se ingresa a nuevas líneas de negocio, ya sea mediante el desarrollo interno o a través de la adquisición de competencias externas. Esto involucra cambios tanto en la estructura organizacional como en los procesos, así como, eventualmente, en otros sistemas de la compañía. Osorio (2009), por su parte, destaca que la diversificación está relacionada con la capacidad para ubicar en el mercado una variedad de artículos y servicios para cubrir de manera adecuada los requerimientos y preferencias de los consumidores. Para Huerta y Navas (2007), la diversificación se produce cuando se explotan los recursos y capacidades subutilizados en ciertas actividades para introducirse en otros negocios o mercados. Otras consideraciones se destacan en la tabla 3.

Tabla 3.
Criterios que explican la diversificación de las empresas.

Autores	Argumentos para optar por la diversificación
Tanriverdi y Venkatraman (2005)	Las sinergias entre empresas diversificadas propician valores superiores a las que no lo hacen.
Huerta y Navas (2007)	Cualquier nivel de diversificación genera mejores resultados que la especialización.
Rodríguez-Romero (2011)	En economías cerradas, puede ser la única forma de aumentar rendimientos y potenciar los excedentes generados en otras actividades.
Tarzijan (2013)	Tienen mejor acceso al mercado de capitales.
Vanoni (2014)	Las empresas diversifican como una medida de minimizar riesgos en entornos inciertos.

Fuente: elaboración propia.

Como se pudo observar en la tabla 3, los motivos por los cuales las empresas optan por diversificarse son diversos y dependen, entre otras cosas, del tipo de mercado y de las situaciones particulares que se enfrenten. Además, esta estrategia se ha convertido, al parecer, en algo indispensable, sea para que la empresa pueda transformarse, sea para que siga siendo dinámica a futuro (Osorio, 2009).

Metodología aplicada

Para 2016, según el SRI, el número de grupos económicos en Ecuador ascendía a 200, por lo que la investigación parte de dichos datos censales actualizados con la finalidad de estar acorde al ente regulador. Con este universo, se aplicó el muestreo aleatorio simple, que se implementó con la ecuación 1, ya que, para los fines que se persiguen en este artículo, la metodología aplicada es muy útil para poblaciones pequeñas que han sido identificadas y listadas (Ávila, 2006), tal como lo ha hecho el SRI.

$$n = \frac{Z^2 pq N}{NE^2 + Z^2 pq} \quad (1)$$

Las variables en las que se desgrega la ecuación 1, sus respectivos significados y sus valoraciones se presentan en la tabla 4.

Tabla 4.
Explicación de la ecuación implementada.

Variable	Significado	Valoración
<i>n</i>	Cantidad de grupos económicos a analizar	–
<i>Z</i>	Nivel de confianza que se aplica	95%
<i>N</i>	Universo de grupos	200
<i>E</i>	Error muestral	5%
<i>p</i>	Prevalencia positiva	0,5%
<i>q</i>	Prevalencia negativa	0,5%

Fuente: elaboración propia.

La ecuación aplicada dio como resultado que el número de GE a investigar sería de 132. Al momento de realizar la selección de quienes formarían parte del análisis, se aplicó un cuadro de números aleatorios, para lo cual se numeraron las 200 empresas ordenadas en orden alfabético, y al azar se seleccionaron las empresas que se incluyeron en el estudio. Con la información pública que las empresas deben, por reglamentación, emitir a la Superintendencia de Compañías Valores y Seguros (sc), se identificó cada uno de los grupos económicos y se analizó el número de filiales con las que cuentan.

Se consideraron las dos estrategias de crecimiento predominantes: la de concentración y la de diversificación. Para

el primer tipo, se dividieron las empresas en las que se implementan las estrategias de concentración por especialización y las de concentración por integración. Para el segundo tipo, las empresas fueron divididas en aquellas que realizaban una diversificación relacionada y las que aplican la diversificación no relacionada. La tabla 5 ayudará a identificar la estrategia aplicada por cada GE.

Tabla 5.
Estrategias de crecimiento y sus particularidades consideradas para el estudio.

Concentración	Especialización
	Negocios concentrados en una actividad industrial principal (Bowen y Wiersema, 2005).
	Integración
	La empresa centra su negocio en un sector predominante, en el que suma actividades dentro de su cadena de valor (Tarzijan, 2013).
Diversificación	Relacionada
	Expande la empresa en dos o más sectores industriales que guardan cierta relación entre ellos (Osorio, 2009).
	No relacionada
	La empresa amplía las áreas a dos o más negocios que no guardan ningún tipo de relación (Huerta y Navas, 2007).

Fuente: elaboración propia.

Resultados

Con la promulgación del reglamento para la aplicación de la Ley de Régimen Tributario Interno, desde el 2007 los GE presentes en Ecuador comienzan a ser identificados, categorizados y ranqueados de acuerdo con una serie de variables, entre las que se destacan: 1) aportación al impuesto a la renta, 2) impuesto al valor agregado (IVA), 3) impuesto a la salida de divisas, 4) impuesto a los consumos especiales, y 5) impuesto a los activos en el exterior. Al cierre del 2015, los diez primeros GE representaban el 14, 9% del PIB¹ (SRI, 2016b). Esto ratifica lo expresado por Leff (1978): no solo su conformación empresarial los hace importantes, también lo hacen sus aportes al producto geográfico bruto.

Entre el 2013 y el 2015 habían ingresado 25 nuevos grupos; sin embargo, para el 2016, con la metodología empleada² por el SRI, se incorporaron 75 nuevos participantes (tabla 6). Es importante resaltar que los GE reconocidos hoy no son de reciente existencia –histórica, empresarial y familiar– en

¹ Encifras del Banco Mundial, el PIB de Ecuador para el 2015 fue de 100,9 mil millones: <http://www.bancomundial.org/es/country/ecuador>

² La metodología de incorporación de nuevos grupos económicos no es de dominio público, a pesar de la Ley de Transparencia implementada por el Gobierno nacional: <http://www.presidencia.gob.ec/transparencia/>

Tabla 6.
Evolución del censo de grupos económicos 2007-2016.

Año	Cantidad de grupos	Variación respecto al año anterior
2007	17	–
2008	42	25
2009	51	9
2010	63	12
2011	75	12
2012	100	25
2013	110	10
2014	118	8
2015	125	7
2016	200	75

Fuente: elaboración propia con base a datos del SRI (2016b).

Tabla 7.
Incremento de grupos económicos en Ecuador en el periodo 2007-2016.

Provincia	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016
Pichincha	5	16	18	22	27	37	44	45	46	99
Guayas	9	16	18	21	26	36	37	40	41	61
Azuay	2	5	5	7	8	9	9	9	10	11
Loja	1	2	3	4	4	6	7	7	9	9
Manabí	0	1	3	4	5	6	7	8	9	9
Tungurahua	0	2	4	5	5	6	6	7	8	8
Imbabura	0	0	0	0	0	0	0	2	2	3
Total	17	42	51	63	75	100	110	118	125	200

Fuente: SRI (2016b).

sus respectivos sectores productivos; más bien, su presencia era casi desconocida por la sociedad ecuatoriana, dada la poca información pública y transparente que existía sobre ellos (Vanoni, 2015).

La hegemonía de las tres primeras provincias³ que aportan con más grupos económicos recae en Pichincha⁴, Guayas y Azuay (tabla 7). En el primer caso, en Quito se concentra el poder político (ejecutivo, legislativo, judicial y electoral) y, al ser la capital del país, es donde muchos de los grandes GE nacionales o multinacionales instalan sus operaciones. En lo referente al segundo caso, Guayaquil, es la ciudad con más habitantes⁵ en el ámbito nacional (INEC, 2016) y la que, desde inicios de la república, ha agrupado a familias terratenientes agroexportadoras de cacao y banano, y vinculadas

al sector bancario (Acosta, 2006), siendo además históricamente el principal puerto marítimo. Cuenca es la tercera ciudad de mayor población, donde se asientan grupos familiares del sector de la cerámica, línea blanca y distribución mayorista (SRI, 2016b).

De la tabla 7 se puede deducir que el 49,5% de los GE están en la provincia del Pichincha; 30,5% en Guayas; 5,5% en Azuay; 4,5% para Loja y Manabí; 4% para Tungurahua, y 1,5% en Imbabura. De las 24 provincias del país, solo el 29% registran GE, siendo las provincias de la sierra⁶ las que predominan con 71,4% sobre las de la costa, con 28,6%, mientras que el oriente y la región insular⁷ no tienen participación. De los 10 primeros grupos categorizados por su

³ Es la división administrativa territorial con la que se organiza Ecuador.

⁴ Quito, Guayaquil y Cuenca son respectivamente las capitales.

⁵ Alrededor de 3.000.000.

⁶ Provincias atravesadas por la cordillera de Los Andes y que en la tabla 3 están representadas por Pichincha, Azuay, Loja, Tungurahua e Imbabura.

⁷ Islas Galápagos.

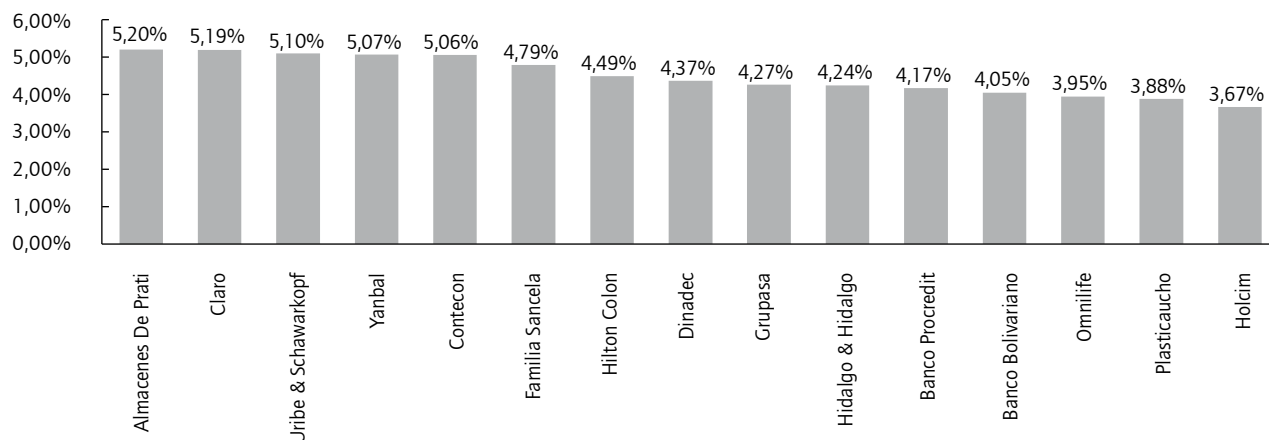


Gráfico 2. Primeros 15 grupos económicos estudiados con mayor porcentaje de impuesto a la renta causado. Fuente: sri (2016b).

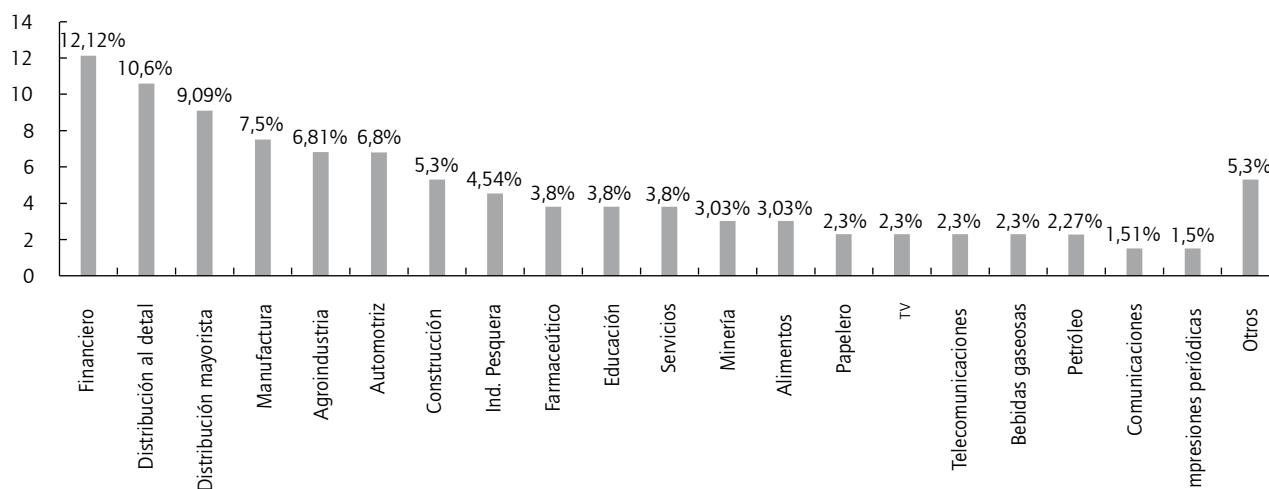


Gráfico 3. Porcentaje de participación por sectores. Fuente: elaboración propia a partir de datos del sri (2016b).

tamaño⁸, seis están en Pichincha; tres, en Guayas, y uno, en Azuay. No obstante, dicha categorización cambia, pues no guarda relación con la ubicación que los categoriza por tamaño cuando se analizan los pagos al impuesto a la renta causado, detallados en el gráfico 2, los mismos que para efectos visuales hacen referencia solo a los 15 primeros grupos estudiados. Se estableció un rango mínimo⁹ de 3,5%, y uno máximo 5,2% de aportación¹⁰.

⁸ Se considera la suma de activos, patrimonio, ingresos, gastos y total recaudado por los integrantes de cada GE. Cabe señalar que este tamaño no tiene relación con el comportamiento tributario, con respecto al pago de impuestos, puesto que no se considera el impuesto a la renta causado en el cálculo (sri, 2016b).

⁹ Se aclara que dentro de la muestra se presentaron porcentajes de aporte menores al 2,32%, pero se decidió solo presentar unos cuantos grupos como ejemplo.

¹⁰ El porcentaje evidenciado fue el más alto dentro de los 132 grupos motivo de análisis.

Otro aspecto analizado fue la participación de los GE por sectores industriales, para lo cual se los clasificó de acuerdo a la actividad con la que aparecen registrados en la sc. Fueron 20 los sectores industriales que conformaron la muestra de estudio. En la categoría *otros*, con 5,3% de participación, se identificaron grupos en el negocio de la cerveza, aerolíneas, transporte, servicios portuarios, hotelería e inmobiliarias (gráfico 3).

En el gráfico 3 se destacan, por su participación, los grupos financieros¹¹, que han sido los de mayor influencia histórica en el país (Correa, 2009). Si bien muchos desaparecieron durante la crisis y feriado bancario que abarcó el periodo 1996-1999, algunos quebraron en años posteriores (Vanoni, 2015). De ellos se identificaron 22 grupos que o bien tenían como negocio central el financiero (16 de ellos) o bien

¹¹ Todos los grupos locales analizados mantenían una gestión y unidad económica centralizadas.

dentro de su portafolio de empresas tenían alguna filial involucrada (SRI, 2016b; sc; 2016). La cantidad de filiales que se presentaban variaban en el rango de 1 a 7, lo que daba un total de 40 razones sociales distintas en este sector. Para corroborar la fortaleza de los GE financieros de las diez primeras empresas ranqueadas en el contexto nacional, tres aparecen en los primeros puestos (tabla 8).

Un sector que llama la atención por la incorporación de cuatro nuevos grupos en el 2016 es el educativo-universitario, que solo contaba con uno en el 2010 y que implementaba una estrategia de diversificación no relacionada. De los recientemente ingresados, tres aplican estrategias de especialización y uno de diversificación relacionada. Sorprende encontrarlos dentro del listado proporcionado por el SRI, ya que todos ellos coinciden y destacan de forma general, dentro de su misión institucional, que su razón de ser es: 1) la enseñanza, 2) la formación de líderes emprendedores, 3) la investigación y 4) la contribución al desarrollo del país, descartando los fines de lucro que normalmente persiguen otro tipo de estructuras conglomeradas. Sin embargo, cuando observamos los negocios en los que se encuentran sus filiales que lo conforman y la cantidad que poseen, podemos identificar que estas, en algunos de los casos, se alejan del *core business* central de la institución.

Tabla 8.
Ubicación de grupos económicos financieros en los diez primeros puestos.

Puesto	Grupo	Sector
1	Banco Pichincha	Financiero
2	OCP Ecuador	Petrolero
3	Almacenes Juan Eljuri	Distribución minorista
4	Corporación Favorita	Distribución minorista
5	Schlumberger del Ecuador	Petrolero
6	Claro	Telecomunicaciones
7	Pronaca	Agroindustrial
8	Banco de Guayaquil	Financiero
9	Produbanco	Financiero
10	Corporación El Rosado	Distribución minorista

Fuente: SRI (2016b)

Un aspecto muy importante es el relacionado con la conglomeración del grupo (medido por la cantidad de filiales que posea cada uno), ya que es de esperar que, por un lado, esta reduzca el problema de agencia y, por otro lado, el identificar las filiales por cada GE nos muestra la dispersión que poseen dentro del mismo sector, infiriendo de alguna forma

—esto está en relación al negocio en que se encuentre dicha filial— el tipo de estrategia de crecimiento implementada.

Así se identificó que el número de filiales que cada GE posee en promedio es de 16,4. Aunque se pudo evidenciar que existe mucha dispersión, ya que, así como existen seis grupos con una sola filial, también está el otro extremo en el que uno solo tiene 233, siendo el 3,78% (cinco de los GE) los que tienen más de 83 filiales, dos en el sector financiero, dos en el agroindustrial y uno en el de distribución minorista. El 28% de los grupos tienen menos de 7, lo que revela un alto nivel de filiales por GE (tabla 9).

Tabla 9.
Numero de Filiales por grupos económico.

N.º de filiales	N.º de grupos económicos	N.º de filiales	N.º de grupos económicos
1	6	29	3
2	4	30	4
3	5	31	2
4	7	33	1
5	8	34	1
6	7	35	1
7	2	36	2
8	4	37	2
9	5	38	1
10	3	39	2
11	1	40	2
12	2	41	2
13	1	42	1
14	3	47	2
15	3	54	1
16	3	56	1
17	2	62	1
18	1	64	1
19	3	78	2
20	4	80	1
21	2	82	1
22	4	83	2
23	2	85	1
24	2	109	1
26	2	142	1
27	2	148	1
28	3	233	1

Fuente: elaboración propia.

Una vez realizado el análisis de los GE de manera general, se exponen los resultados obtenidos de la clasificación de las estrategias tanto de concentración como de

diversificación implementadas por los grupos estudiados. Además, se identificó que la cantidad de GE que aplicaron una estrategia de concentración fue de 87, y 45 aplicaron la diversificación como estrategia central. Del total de grupos analizados, el 92% era de constitución familiar. De acuerdo a su tamaño, de los 10 primeros grupos, 8 son de tipo familiar (tabla 10).

Las estrategias de concentración pueden relacionarse con la estabilidad que ha tenido el país, sobre todo en el periodo 2006-2014 (Banco Mundial, 2016), siendo esta una manera de incrementar el valor económico del grupo, como lo señala Markides (1995). Esto concuerda con la tendencia global de regresar a la especialización (Batsch, 2003) y dedicarse a la producción de aquello en lo que las empresas son verdaderamente competentes (Bowen y Wiersema, 2005). Además, se destaca en los grupos concentrados un predominio de la especialización y, en menor porcentaje, la integración. En cambio, en los que aplicaron la estrategia de diversificación, la no relacionada predomina sobre la relacionada (tabla 11).

Tabla 10.
Grupos económicos familiares ubicados en los diez primeros puestos.

Puesto	Grupo	Sector	Naturaleza empresarial*
1	Banco Pichincha	Financiero	EF
2	OCP Ecuador	Petrolero	S
3	Almacenes Juan Eljuri	Distribución minorista	EF
4	Corporación Favorita	Distribución minorista	EF
5	Schlumberger del Ecuador	Petrolero	S
6	Claro	Telecomunicaciones	S
7	Pronaca	Agroindustrial	EF
8	Banco de Guayaquil	Financiero	EF
9	Prosubanco	Financiero	EF
10	Corporación El Rosado	Distribución minorista	EF

Nota. *A la base de catastro se le ha adicionado la columna donde las variables asignadas para esta investigación son EF para empresas de características familiares, S para origen societaria y P para las públicas.

Fuente: elaboración propia a partir de datos del SRI (2016b).

Por otra parte, 60 grupos implementaron la estrategia de especialización, mientras que solo 27 aplicaron la integración. Mientras tanto, 36 escogieron diversificación no relacionada y 9 se inclinaron por diversificación relacionada. De acuerdo con el *ranking* de los 10 primeros GE identificados y categorizados por su tamaño por el SRI (2016), y señalados en la tabla 12; de ellos cinco optaron por la

estrategia de especialización (OCP, Schlumberger, Claro, Banco Guayaquil y Prosubanco); cuatro de ellos, por diversificación no relacionada (Banco Pichincha, Almacenes Juan Eljuri, La Favorita y Corporación El Rosado), y uno por integración vertical (Pronaca).

Tabla 11.
Estrategias de concentración y diversificación aplicadas por los grupos económicos en Ecuador.

Estrategia base	Participación	Estrategia base	Participación
Concentración	66%	Diversificación	34%
Estrategia aplicada	Participación	Estrategia aplicada	Participación
Especialización	69%	Relacionada	20%
Integración	31%	No relacionada	80%

Fuente: elaboración propia.

Tabla 12.
Diez primeros grupos económicos y sus estrategias de crecimiento implementadas.

Puesto	Grupo	Sector	Naturaleza empresarial	Estrategia de crecimiento
1	Banco Pichincha	Financiero	EF	Diversificación no relacionada
2	OCP Ecuador	Petrolero	S	Especialización
3	Almacenes Juan Eljuri	Distribución minorista	EF	Diversificación no relacionada
4	Corporación Favorita	Distribución minorista	EF	Diversificación no relacionada
5	Schlumberger del Ecuador	Petrolero	S	Especialización
6	Claro	Telecomunicaciones	S	Especialización
7	Pronaca	Agroindustrial	EF	Integración
8	Banco de Guayaquil	Financiero	EF	Especialización
9	Prosubanco	Financiero	EF	Especialización
10	Corporación El Rosado	Financiero	EF	Diversificación no relacionada

Fuente: elaboración propia a partir de datos del SRI (2016b).

En dicho sentido, el gráfico 4 presenta la participación relativa de los GE que emplean la estrategia de concentración en los diversos sectores donde participan. En ellos se destacan, por su predominio, los grupos financieros, distribución minorista, servicios y automotriz como los de mayor participación.

Esta estrategia de concentración que predomina en Ecuador coincide con los estudios que se han realizado en, por ejemplo, Estados Unidos (Bowen y Wiersema, 2005; Markides, 1995), y Latinoamérica, específicamente en Chile (Medina, Sepúlveda y Rojas, 2009).

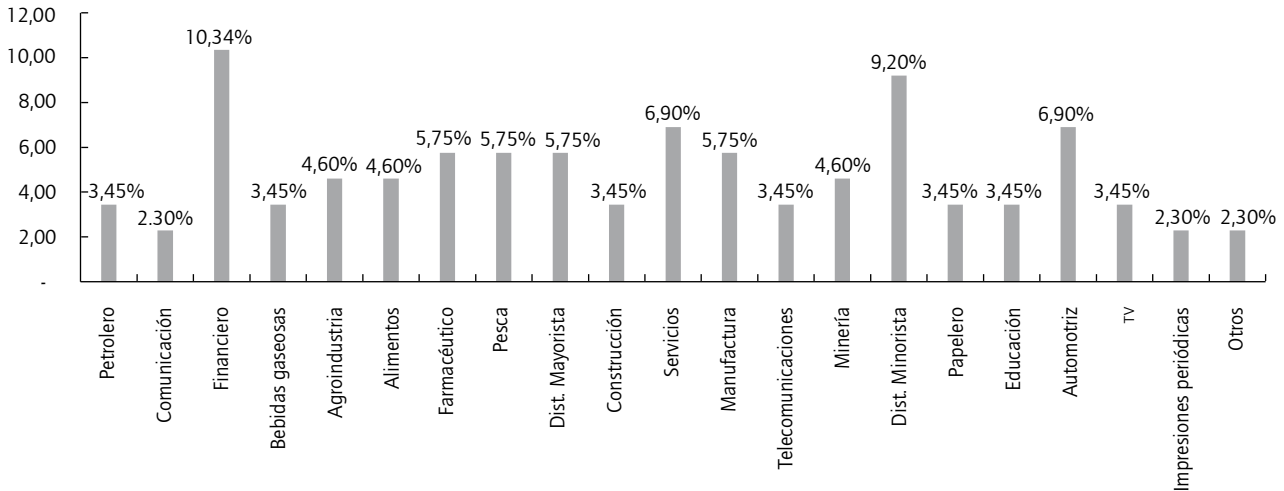


Gráfico 4. Participación relativa de grupos económicos que implementan estrategia de concentración. Fuente: elaboración propia a partir del SRI (2016b).

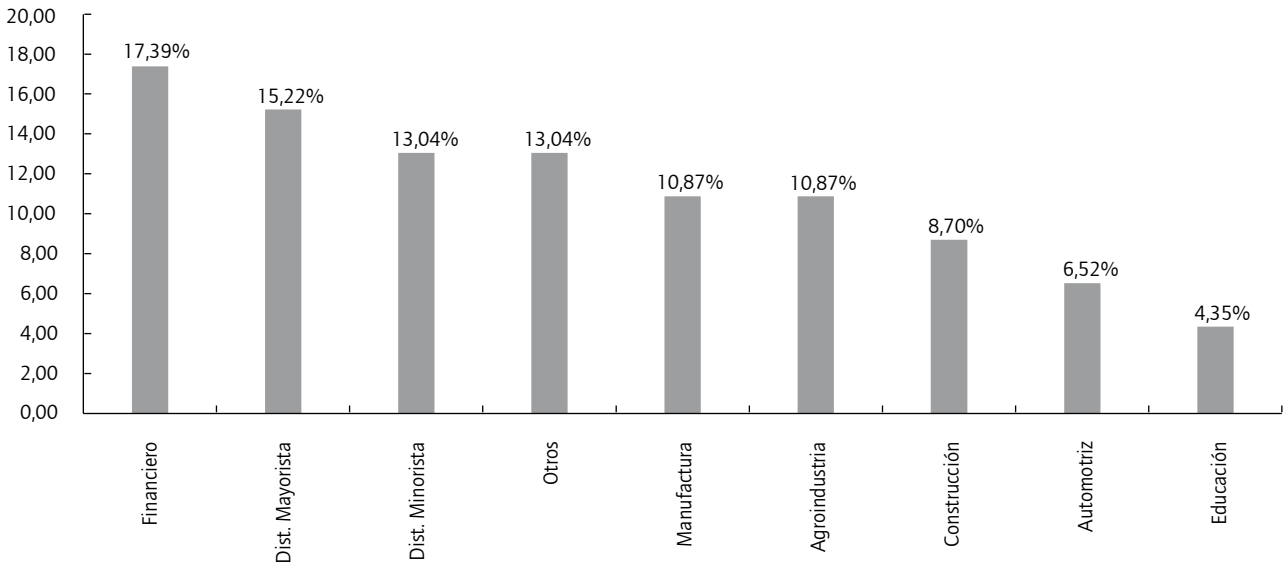


Gráfico 5. Participación relativa de los grupos económicos que implementan estrategia de diversificación. Fuente: elaboración propia a partir del SRI (2016b).

Con la finalidad de identificar la participación relativa de los GE que implementan la estrategia de diversificación, el gráfico 5 presenta los sectores en los que estas empresas compiten y donde se identificaron ocho sectores predominantes.

En el gráfico 5 se destacan, por su mayor participación, el sector financiero, y el distribución mayorista y minorista. Los grupos diversificados relacionados tienen participación con sus filiales en diversos sectores industriales, brindando servicios de carácter logístico, administrativo, de inversiones, financiero, entre otros, que en muchos casos parecen totalmente alejados del negocio, pero que en realidad complementan las actividades centrales del grupo. En la barra *otros*, se encuentran el sector inmobiliario, alimentos, hotelería, pesca, minería y de servicios, los que solo presentan cada uno un participante, implementando la estrategia de diversificación.

Conclusiones

Los GE en Ecuador conforman estructuras que concentran importantes capitales pertenecientes a grupos familiares y que se identifican en el mercado bajo características de sociedades mercantiles, anónimas o limitadas, que demuestran su gestión centralizada y unidad económica en sus filiales, lo que va en concordancia con los puntos en los que converge la literatura en relación con las coincidencias identificadas por los autores. Los GE se han consolidado en el tiempo y han aprendido a amoldarse a los cambios, basados, entre otras cosas, en sus estrategias de crecimiento e, incluso como lo describe la literatura, con la capacidad de moldear el entorno en su beneficio propio.

El periodo de estudio correspondiente a 2007-2016 demuestra que el ingreso de nuevos GE va en aumento. Solo

entre el 2013 y el 2016 fueron 90 los incorporados, lo que lleva a cuestionarse las aseveraciones hechas por los teóricos del capitalismo desorganizado, ya que queda demostrado que en Ecuador los GE están vigentes y crecen en número anualmente y que, dadas las regulaciones gubernamentales establecidas, han empezado a ser más transparentes en la presentación de sus relaciones entre la casa matriz y sus filiales. De acuerdo con el Banco Mundial, se puede inferir que la estabilidad política y económica fueron las que, de una u otra forma, influyeron para que los negocios optaran por una estrategia que se centrara en un solo tipo de producto/servicio, es decir, en la especialización.

Hay que destacar también que la investigación es oportuna, dada la importancia que los GE representan para el país en aporte al PIB y debido a que tanto en lo teórico como en lo práctico incrementan, y actualizan el conocimiento, por lo que, desde lo académico, nos permiten conocer qué tipos de estrategias implementan en un entorno político, económico y social diferente al de muchos países latinoamericanos. Desde lo práctico, como lo expresa Fourcade (1992), la estrategia de empresa, sea esta de gran o pequeño tamaño, es determinada por las restricciones que se inscriben actualmente en un contexto global, tanto desde el punto de vista de los mercados como de las tecnologías; más aún, cuando se puede evidenciar que el entorno de las empresas se expande constantemente y los actores principales de la dinámica de la globalización —como lo expresa Tahí (2001)— siguen siendo los grandes grupos industriales y financieros, los cuales sirven de modelo a las pequeñas y medianas empresas.

Como toda investigación, esta tiene sus limitaciones, no solo porque la metodología para ser considerados como un grupo económico no fue proporcionada por el SRI (aunque el artículo 5 del Reglamento para la aplicación del Régimen Tributario da una definición que teóricamente permite comprender ciertas características que son observadas por el ente regulador para incorporarlos como tales), sino porque dada la escasa información histórica sobre los GE no se pudo identificar su génesis, la evolución, ni tampoco las estrategias que han venido implementando en su trayectoria empresarial.

La tendencia de análisis de los grupos económicos ha sido desarrollada en este artículo, básicamente, con un enfoque descriptivo, algo que los autores consideraron oportuno para poder entender cómo estaban conformados los GE en sus respectivos sectores de participación en el entorno ecuatoriano y en el período de estudio, motivo por el cual los datos se presentaron describiendo la situación tal y como se presenta en el país investigado. Más aún, cuando la última obra efectuada sobre ellos en el Ecuador

fue en 1991, esto generó una brecha temporal de desconocimiento con respecto a su presencia en el contexto nacional. Por esta razón, se brinda un primer avance para estudiarlos con un enfoque distinto al que normalmente recoge la literatura ecuatoriana que aborda el tema, ya que sus estudios han sido predominantemente desde ciencias como la historia, la sociología, la macroeconomía, el periodismo e, incluso, desde enfoques anecdóticos. Pero la literatura no revela análisis desde las ciencias de la dirección y mucho menos desde el campo de la estrategia.

Bajo este escenario, se abren múltiples posibilidades para investigaciones futuras como 1) la historia empresarial ecuatoriana; 2) la evolución de las empresas familiares en GE con presencia no solo local o regional, sino también global; 3) los estudios de las estrategias que implementan los GE utilizando como metodología el análisis de casos; 4) análisis que abarquen la presencia de directorios entrelazados, y 5) las relaciones intragrupos, con la gestión centralizada y con la unidad económica entre grupos. Todos estos son solo unos cuantos temas que pueden ser explorados en profundidad y que alimentarían una base de conocimiento todavía muy incipiente sobre los GE en el Ecuador.

Referencias bibliográficas

- Acosta, A. (2006). *Breve historia económica del Ecuador*. Quito: Corporación Editora Nacional.
- Andersen, T., Ansoff, I., Norton, F., & Weston, F. (1959). Planning for diversification through merger. *California Management Review*, 1(4), 24-35.
- Ansoff, I. (1957). Strategies for diversification. *Harvard Business Review*, 1, 113-124.
- Ávila, B. (2006). *Introducción a la metodología de la investigación*. Chihuahua: Eumed.net
- Bamiatzi, V., Cavusgil, S., Jabbour, L., & Sinkovics, R. (2013). Does business group affiliation help firms achieve superior performance during industrial downturns? An empirical examination. *International Business Review*, 23(1), 195-211. doi: 10.1016/j.ibusrev.2013.04.003
- Banco Mundial. (2016). *Ecuador panorama general*. Recuperado el 12 de agosto del 2016 de <http://www.bancomundial.org/es/country/ecuador/overview>
- Barbero, M., & Lluch, A. (2015). El capitalismo familiar en Argentina: modelos y dinámicas en el largo plazo. En P. Fernández y A. Lluch (Eds.), *Familias empresarias y grandes empresas familiares en América Latina y España. Una visión de largo plazo* (pp. 219-258). Bilbao: BBVA.
- Batsch, L. (2003). *Le recentrage : une revue des approches financières*. *Finance Contrôle Stratégie*, 6(2), 43-65.
- Beck, U., Giddens, A., & Lash, S. (1994). *Reflexive modernization. Politics, tradition and aesthetics in the modern social order*. Cambridge: Polity Press.
- Bowen, H. Y., & Wiersema, M. (2005). Foreign-based competition and corporate diversification strategy. *Strategic Management Journal*, 26(12), 1153-1171.

- Cainelli, G., & Iacobucci, D. (2011). Business groups and the boundaries of the firm. *Management Decision*, 49(9), 1549-1573.
- Carney, M., Gedajlovic, E., Heugens, P., Van Essen, M., & Van Oosterhout, J. (2010). Business group affiliation, performance, context, and strategy: A meta-analysis. *Academy of Management*, 54(3), 437-460. doi: 10.5465/AMJ.2011.61967812
- Casanova, L. (2015). Las multinacionales latinoamericanas ante la nueva realidad. En P. Fernández y A. Lluch (Eds.), *Familias empresarias y grandes empresas familiares en América Latina y España. Una visión de largo plazo* (pp. 71-91). Bilbao: BBVA.
- Castells, M. (1996). The net and the self: Working notes for a critical theory of the informational society. *Critique Anthropology*, 16(1), 9-38.
- Cerutti, M. (2014). Industria pesada y construcción de un grupo empresarial en el norte de México. Fundidora de hierro y acero Monterrey. En M. Monsalve (Ed.), *Grupos económicos y mediana empresa familiar en América Latina* (pp. 89-103). Lima: Universidad del Pacífico.
- Collin, S. (1998). Why are these islands of consious power found in the ocean of ownership? Institutional and governance hypotheses explaining the existence of business groups in Sweden. *Journal of Management Studies*, 35(6), 719-746.
- Correa, R. (2009). *Ecuador: de banana republic a la no república*. Quito: Random House.
- Chandler, A. (1962). *Strategy and structure*. Cambridge: MIT.
- Chudnovsky, D., & López, A. (1999). Las empresas multinacionales de América Latina: características, evolución y perspectivas. *Boletín Informativo Technit*, 297, 29-64.
- Dahse, F. (1979). *Mapa de la extrema riqueza*. Santiago de Chile: Aconcagua.
- De Montmorillon, B. (1986). *Les groupes industriels: analyse structurelle et stratégique*. Paris: Économica.
- Del Villar, P., Verna, G., & Adjerime, Y. (1999). *Particularités des groupes économiques chiliens: une étude comparative nationale et internationale*. Quebec: Faculté des Sciences de l'Administration, Université Laval.
- Farías, P. (2014). Business group characteristics and firm operating performance: evidence from Chile. *Academia Revista Latinoamericana de Administración*, 27(2), 226-235.
- Franco, A., & De Lombaerde, P. (2000). *Las empresas multinacionales latinoamericanas. El caso de la inversión colombiana directa en Ecuador, México, Perú y Venezuela*. Bogotá: Tercer Mundo.
- Fierro, L. (1991). *Los grupos financieros en el Ecuador*. Quito: Centro de Educación Popular.
- Figuière, C. (1992). Les groupes multisectoriels: Un atout maître. *Revue Française de Gestion*, 91, 44-49.
- Fourcade, C. (1992). Petites entreprises innovantes et réseaux transnationaux. *Actes du colloque Entreprises et industries européennes face à la mondialisation*. St-Malo.
- Garrido, C., & Peres, W. (1998). Las grandes empresas y grupos industriales latinoamericanos en los años noventa. En W. Peres (Ed.), *Grandes empresas y grupos industriales latinoamericanos. Expansión y desafíos en la era de la apertura y la globalización* (pp. 13-80). México: Siglo XXI.
- Ghemawat, P., & Khana, T. (1998). The nature of diversified business groups: A research design and two case studies. *The Journal of Industrial Economics*, 46(1), 35-61.
- Granovetter, M. (1994). Business groups and social organization. En N. R. Smelser, R. Swedberg (Ed.), *The handbook of economic sociology* (pp. 429-450). Nueva York: Princeton University Press.
- Grant, R. (2002). Corporate strategy: Managing scope and strategy content. En A. Pettigrew, H. Thomas & R. Whittington (Eds.), *Handbook of strategy and management* (pp.72-97). Londres: SAGE.
- Herzog, J., Munir, K., & Kattuman, P. (2013). The king and I: monarchies and the performance of business groups. *Cambridge Journal of Economics*, 37(1), 171-185.
- Hsieha, T. J., Yehb, R. S., & Chen, Y. J. (2010). Business group characteristics and affiliated firm innovation: the case of Taiwan. *Industrial Marketing Management*, 39(4), 560-570.
- Huerta, P., & Navas, J. (2007). Análisis de la relación entre la diversificación y los resultados empresariales: una revisión teórica. *Análisis económico*, 49(32), 133-148.
- Instituto Nacional de Estadísticas y Censo [INEC]. (2016). Proyecciones poblacionales. Recuperado el 12 de mayo del 2016 de <http://www.ecuadorencifras.gob.ec/>
- Khanna, T., & Yafeh, Y. (2007). Business groups in emerging markets: Paragons or parasites? *Journal of Economic Literature*, 45(2), 331-372.
- Khanna, T., & Rivkin, J. (2001). Estimating the performance effects of business groups in emerging markets. *Strategic Management Journal*, 22(1), 45-74.
- Khanna, T., & Rivkin, J. (2000). *Ties that bind business groups: Evidence from an emerging economy*. Recuperado de http://ssrn.com/abstract_id=238991
- Khanna, T., & Palepu, K. (2000). The future of business groups in emerging markets: long-run evidence from Chile. *Academy of Management Journal*, 43(3), 268-285.
- Kim, D., Kandemir, D., & Kavusgil, S. T. (2004). The role of family conglomerates in emerging markets: What western companies should know. *Thunderbird International Business Review*, 46(1), 13-38.
- Lagos, R. (1965). *La concentración del poder económico: su teoría y la realidad chilena*. Recuperado el 23 de junio del 2016 de http://www.tesis.uchile.cl/tesis/uchile/1962/lagos_r/html/index_frames.html.
- Lash, S., & Urry, J. (1987). *The end of organized capitalism*. Madison: University of Wisconsin.
- Leff, N. (1978). Industrial organization and entrepreneurship in developing countries. the economic groups. *Economic Development and Cultural Change*, 26(4), 661-675.
- Lewellen, W. (1971). A pure financial rationale for the conglomerate merger. *Journal of Finance*, 26(2), 521-537.
- Maman, D. (2002). The emergence of business groups: Israel and South Korea compared. *Organization Studies*, 23(5), 737-758.
- Markides, C. (1995). Diversification, restructuring and economic performance. *Strategic Management Journal*, 16(2), 101-118.
- Medina, A., Constanzo, A., & Sandoval, R. (2012). Estrategias de diversificación y Concentración empleadas por las sociedades anónimas en Chile. *Contaduría y Administración*, 57(4), 55-77.
- Medina, A. Sepúlveda, E., & Rojas, S. (2009). Estrategias corporativas de crecimiento de los grupos económicos en Chile. *Estudios gerenciales*, 25(113), 37-53.
- Misas-Arango, G. (1975). *Contribución al estudio del grado de concentración en la industria colombiana*. Bogotá: Tiempo Presente.
- Misas-Arango, G. (1998). Colombia: la estrategia empresarial en la apertura. En W. Peres (Ed.), *Grandes empresas y grupos industriales latinoamericanos. Expansión y desafíos en la era de la apertura y la globalización* (pp. 333- 396). México: Siglo XXI.
- Monckeberg, M. (2015). *El saqueo de los grupos económicos al Estado chileno*. Santiago de Chile: Penguin Random House.

- Navarro, G. (1976). *La concentración de capitales en el Ecuador*. Quito: Solitiera.
- Nieto, J. (2003). *Magnates en crisis: lo bueno lo malo y lo feo del capitalismo salvaje*. Bogotá: Planeta.
- Offe, C., & Wiesenthal, H. (1985). *Two logics of collective actions: Theoretical notes on social class and organizational form*. Recuperado el 12 de agosto del 2016 de <http://www.hwiesenthal.de/downloads/2logics.pdf>
- Osorio, B. (2009). Análisis teórico de la relación entre diversificación corporativa y los resultados empresariales. *Investigaciones Europeas de Dirección y Economía de la Empresa*, 15(2), 105-126.
- Pitts, R., & Hopkins, D. (1982). Firm diversity: Conceptualization and measurement. *Academy of management Review*, 7(4), 620-629.
- Pluchart, J. (1999). *Le changement organisationnel des conglomerats co-reens : du contrôle a l'autonomie*. Recuperado de <http://www.reims-ms.fr/agrh/docs/actes-agrh/pdf-des-actes/1999pluchart062.pdf>.
- Ramanujam, V., & Varadarajan, R. (1989). Research on corporate diversification: A synthesis. *Strategic Management Journal*, 10(6), 523-551.
- Rodríguez-Romero, C. (2007). *Stratégies de croissance des conglomerats colombiens. Face aux défis de la globalisation*. Grenoble: Université Pierre Mendés France.
- Rodríguez-Satizábal, B. (2014). Grupos económicos en Colombia (1974-1998): entre pequeña empresa familiar y gran familia de empresas. En M. Monsalve (Ed.), *Grupos económicos y mediana empresa familiar en America Latina* (pp. 31-58). Lima: Universidad del Pacifico.
- Rettberg, A. (2011). *Cacaos y tigres de papel: el Gobierno de Samper y los empresarios colombianos*. Bogotá: Universidad de Los Andes.
- Rumelt, R. (1982). Diversification strategy and profitability. *Strategic Management Journal*, 3(4), 359-369.
- Sanabria, M., & Smida, A. (2015). El campo de la estrategia: origen y evolución. En H. García, *Administración en salud* (pp. 119-215). Medellín: Dike - Editorial Universidad CES.
- Sánchez, J., & Paredes, R. (1994). *Grupos económicos y desarrollo: el caso de Chile*. Recuperado de <http://archivo.cepal.org/pdfs/1994/S9491197.pdf>
- Servicio de Rentas Internas [SRI]. (2016a). Reglamento a la Ley de Régimen Tributario Interno. Recuperado el 14 de agosto del 2016 de <http://www.sri.gob.ec/>
- Servicio de Rentas Internas [SRI]. (2016b). Conformación de los grupos económicos y su contribución de impuesto a la renta en Ecuador. Recuperado de www.sri.gob.ec
- Silva-Colmenares, J. (1977). *Los verdaderos dueños del país: oligarquias y monopolios en Colombia*. Bogotá: Fondo Editorial Suramérica.
- Silva-Colmenares, J. (2004). *El gran capital en Colombia. Proyección al siglo XXI*. Bogotá: Planeta.
- Silva-Colmenares, J., & Padilla, C. (2015). *Transnacionalización de empresas colombianas. Conglomerados que cruzan fronteras*. Bogotá: Universidad Autónoma de Colombia.
- Shleifer, A., & Vishny, R. (1991) Takeovers in the 60s and the 80s: Evidence and implications. *Strategic Management Journal*, 12, 51-59.
- Strachan, H. (1976). *The rol of family and other groups in economic development: The case of Nicaragua*. Nueva York: Praeger Publishers.
- Strategor. (1995). *Estrategia, estructura, decisión e identidad. Política general de la empresa*. Barcelona: Masson.
- Superintendencia de Compañías Valores y Seguros [sc] (2016). Sector societario. Recuperado el 9 de agosto del 2016 de <http://www.supercias.gob.ec/portalinformacion/consulta/>
- Tahi, S. (2001). Mondialisation, globalisation et stratégies des irmes. *Sciences de la Société* 54, 3-10.
- Tanriverdi, H., & Venkatraman, N. (2005). Knowledge relatedness and the performance of multibusiness firms. *Strategic Management Journal*, 26(2), 97-119.
- Tarzijan, J. (2013). *Fundamentos de estrategia empresarial*. Santiago de Chile: Alfa Omega.
- Thompson, A., & Strickland, A. (2004). *Administración estratégica: conceptos y casos*. Madrid: McGraw-Hill.
- Vanoni, G. (2015). Estrategias de crecimiento de los grandes conglomerados ecuatorianos. En W. Mera (Ed.), *Pensamiento prospectivo y estratégico para la construcción de ciudades de futuro* (pp. 125-160). Bogota: UNAD.
- Vanoni, G. (2014). *Bases de la Estrategia*. Guayaquil: Universidad Espíritu Santo.
- Wheelen, T., Hunger, J., & Oliva, I. (2007). *Administración estratégica y política de negocios: conceptos y casos*. México: Pearson Educación.
- White, R., Hoskisson, R., Yiu, D., & Bruton, G. (2008). Employment and market innovation in Chinese business group affiliated firms: the role of group control systems. *Management and Organization Review*, 4(2), 225-256.
- Whitley, R. (1992). *Business systems in East Asia: Firms, markets and societies*. Londres: SAGE.
- Whittington, R. (2002). *Apologie du conglomerat*. París: Les Echos.

Resolveram meu problema, porém não compro mais! Por que os consumidores não desejam voltar a fazer negócios em lojas *on-line*?

RESOLVIERON MI PROBLEMA, ¡PERO NO LES COMPRO MÁS! ¿POR QUÉ LOS CONSUMIDORES NO QUIEREN VOLVER A HACER NEGOCIOS EN TIENDAS ONLINE?

RESUMEN: la gestión ineficaz de las relaciones postventa entre empresas y compradores *online* puede generar conductas negativas asociadas a la intención de recompra. El objetivo del estudio es comprender los motivos que llevan a consumidores *online* a manifestar la voluntad de no comprar de nuevo productos y servicios de las empresas vendedoras, aun cuando sus problemas han sido resueltos. Para ello, se realizó una investigación cualitativa. Los datos se recolectaron por medio del análisis de 200 quejas a cuatro empresas minoristas virtuales posteadas en la web. Los resultados señalan que los motivos más frecuentes para que el consumidor declare la voluntad de no volver a comprar con la misma empresa son: problemas con logística, demoras en la solución del problema y la atención de la queja. Finalmente, se identificó que el proceso de resolución de los problemas entre las empresas y los clientes ocurre en gran medida de manera pacífica, con la opción de reembolso del valor pagado como la solución de mayor preferencia en los relatos analizados.

PALABRAS CLAVE: comercio electrónico, compras online, insatisfacción, queja.

YOU SOLVED MY PROBLEM, BUT I WON'T BUY FROM YOU ANYMORE! WHY DON'T CONSUMERS WANT TO GO BACK DOING BUSINESS IN ONLINE STORES?

ABSTRACT: Poor management of post-sales relationships between companies and online buyers can create negative responses towards second purchase intentions. The objective of this study is to understand the reasons of online consumers for not wanting to buy again products and services from companies, even if their problems have been solved. For this, a qualitative analysis was performed. The data were collected through the analysis of 200 consumers' claims to four online retail companies. Results indicate that the most frequent reasons for consumers not wanting to re-purchase are: logistics problems, expensive solutions to problems and issues with complaints-handling. It was identified that problem-solving processes between companies and clients generally occur in a peaceful manner, being reimbursement quoted as the favorite solution among the analyzed reports.

KEYWORDS: E-commerce, dissatisfaction, online purchase, complaint.

ILS RÉSOLU MON PROBLÈME, MAIS JE NE LEUR ACHETTE PLUS! POUR QUOI LES CONSOMMATEURS NE VEULENT PLUS FAIRE DES ACHATS DANS LES BOUTIQUES EN LIGNE?

RÉSUMÉ: La gestion inefficace des relations après la vente entre les entreprises et les consommateurs d'achats en ligne peut générer des comportements négatifs liés à l'intention d'un deuxième achat. Le but de cette étude est de comprendre les raisons qui poussent les consommateurs qui achètent en ligne à ne pas manifester de nouveau le désir d'acheter des produits et des services des entreprises vendeuses, bien que leurs problèmes aient été résolus. Pour cela, on a procédé à une analyse qualitative. Les données ont été recueillies dans le cadre de l'analyse de 200 plaintes concernant quatre entreprises de vente au détail sur leurs sites web. Les résultats ont indiqué que les raisons les plus fréquentes pour que le consommateur ne veuille plus acheter chez l'entreprise sont: les problèmes de logistique, les solutions coûteuses aux problèmes et le service aux plaintes. Enfin, on a constaté que le processus de résolution des problèmes entre les entreprises et les clients se produit généralement de manière pacifique, avec l'option de remboursement de la valeur payée citée comme la plus populaire dans les histoires analysées.

MOTS-CLÉ: e-commerce, insatisfaction, achats en ligne, plainte.

CORRESPONDENCIA: Celso Ximenes de Almeida. Rua José Alves Cavalcante, 931. Bairro Cidade dos Funcionários. Fortaleza, Brasil.

CITACIÓN: Ximenes de Almeida, C., Aguiar Mendes, G., Alves Gomes, J., & De Oliveira Arruda Gomes, D. M. (2017). Resolveram meu problema, porém não compro mais! Por que os consumidores não desejam voltar a fazer negócios em lojas *on-line*? *Innovar*, 27(65), 57-68. doi: 10.15446/innovar.v27n65.65061.

ENLACE DOI: <https://doi.org/10.15446/innovar.v27n65.65061>.

CLASIFICACIÓN JEL: D3, L80, M00.

RECIBIDO: Septiembre 2015, APROBADO: Octubre 2016.

Celso Ximenes de Almeida

Graduado em Administração de Empresas

Investigador independente.

Fortaleza, Brasil

e-mail: celso.ximenes@aluno.uece.br

ORCID link: <http://orcid.org/0000-0002-7572-6864>

Gabriel Aguiar Mendes

Mestre em Administração de Empresas

Professor na Faculdade Maurício de Nassau

Fortaleza, Brasil

e-mail: gabrielaguiarmendes@yahoo.com.br

ORCID link: <http://orcid.org/0000-0001-9331-6810>

Josemeire Alves Gomes

Mestra em Administração

Investigador independente

Fortaleza, Brasil

e-mail: josemeire.gomes@gmail.com

ORCID link: <http://orcid.org/0000-0002-4105-3075>

Danielle Miranda de Oliveira Arruda Gomes

Doutora em Administração

Professora Associada a Universidade Estadual do Ceará

Fortaleza, Brasil

e-mail: danielle.gomes@uece.br

ORCID link: <http://orcid.org/0000-0002-6209-6349>

RESUMO: O gerenciamento ineficaz das relações pós-venda entre empresas e consumidores de compras *on-line* pode gerar comportamentos negativos relacionados à intenção de recompra. O objetivo deste estudo é compreender os motivos que levam consumidores que compram *on-line* a manifestar a vontade de não comprar novamente produtos e serviços das empresas vendedoras, mesmo tendo seus problemas resolvidos. Para tanto, foi realizada uma pesquisa qualitativa. Os dados foram coletados por meio da análise de 200 reclamações referentes a quatro empresas varejistas virtuais postadas em *site*. Os resultados indicaram que os motivos mais frequentes para que o consumidor declare a vontade de não voltar a comprar com a empresa são: problemas com logística, demora na solução do problema e do atendimento da reclamação. Por fim, foi identificado que o processo de resolução dos problemas entre as empresas e os clientes ocorre em sua maioria de maneira pacífica, com a opção de reembolso do valor pago citada como a solução de maior preferência nos relatos analisados.

PALAVRAS-CHAVE: Comércio eletrônico. Insatisfação. Compras *on-line*. Reclamação.

* Artigo vinculado ao projeto de pesquisa "Comportamento do consumidor em ambiente virtual". Agradecimento à Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior (Capes) pelo financiamento das pesquisas de Josemeire Alves Gomes.

Introdução

O avanço mundial do *e-commerce* aponta para uma tendência de desenvolvimento desse canal para a realização de compras (Nagakawa, Gouvêa e Oliveira, 2013). Segundo relatório da E-Bit (2014), no primeiro semestre de 2014, o comércio eletrônico brasileiro faturou R\$ 16,06 bilhões, valor que supera o mesmo período de 2013, no qual registrou R\$ 12,74 bilhões, o que representa um crescimento nominal de 26% no setor. O número de pedidos nesse período foi de 48,17 milhões, o valor do tíquete médio foi de R\$ 333,40, sendo que a categoria moda e acessórios continua líder de vendas no *e-commerce*, seguida de cosméticos e perfumaria e eletrodomésticos. Também nesse período, 5,06 milhões de pessoas fizeram suas compras *on-line* pela primeira vez, o que significa um crescimento de 27% de novos consumidores em relação ao mesmo período de 2013.

Embora os números sejam positivos em termos de crescimento, pesquisas apontam a necessidade do desenvolvimento de um relacionamento pós-venda mais eficaz nesse setor. Com as mudanças vivenciadas no início do século XXI, a sociedade demonstra inúmeras alterações de comportamento, hábitos e costumes influenciados pelo aumento do uso da internet. Mais informados e conectados, os consumidores passaram a estabelecer contatos com as empresas, manifestando insatisfação referente a produtos e serviços adquiridos e até mesmo sobre o atendimento recebido, tanto por meio do comércio tradicional, quanto pelo eletrônico. Nesse contexto, as redes sociais são peças fundamentais de uma maneira informal de manifestar a insatisfação de compra e consumo dos indivíduos. Esse comportamento traz uma exposição negativa da marca, além de deixá-la mais vulnerável perante a sociedade, podendo gerar ranhuras institucionais (Ariely, 2007; McGregor, 2008; Velloso e Yanaze, 2014).

Em um estudo que analisou 720 reclamações dirigidas aos três varejistas *on-line* mais reclamados em um ano, Hor-Meyll, Barreto, Chauvel e Araújo (2012) identificaram, entre os motivos mais frequentes para as reclamações dos consumidores *on-line*, as falhas no atendimento pós-venda, atrasos, falhas nas entregas e nas políticas de troca e de devolução. Em outro estudo, realizado por Velloso e Yanaze (2014), um questionário foi aplicado a 276 pessoas buscando identificar os motivos pelos quais publicaram suas reclamações e compartilharam em redes sociais o nome das empresas envolvidas em suas reclamações, bem como suas expectativas sobre o atendimento pós-venda *on-line*, os resultados demonstraram que 69% dos entrevistados não obtiveram qualquer retorno da empresa, o que evidencia a ineficiência do serviço de atendimento ao consumidor.

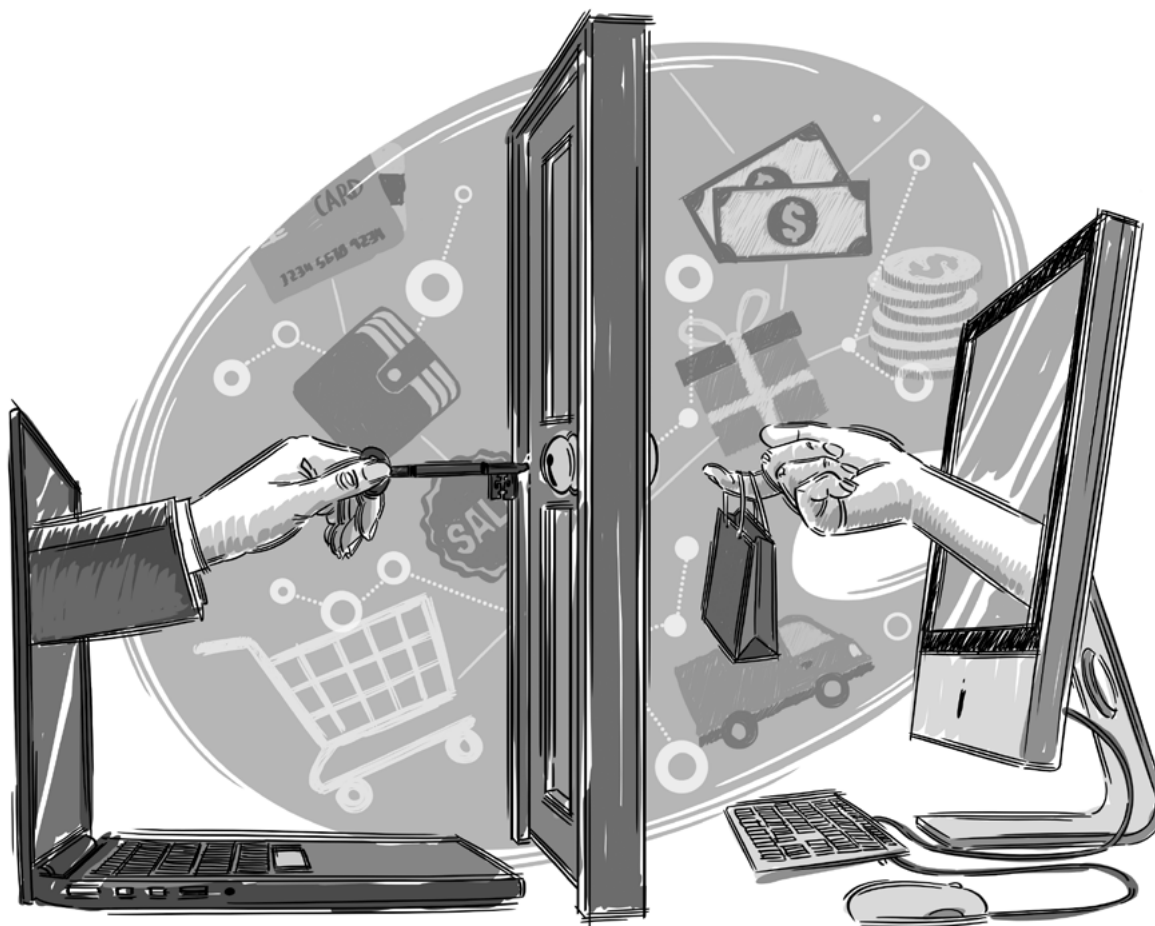
Ao realizarem uma reclamação para determinada empresa, os consumidores esperam serem tratados com respeito, pois, caso contrário, sentem-se traídos e terão despertado um desejo de vingança (Andrade, Pagliarussi, Balassiano e Brandão, 2011). Ainda no trabalho de Velloso e Yanaze (2014), foi identificado que 15% dos consumidores que tiveram seus problemas resolvidos manifestaram vontade de não voltar a comprar com a empresa envolvida no problema, e 9% afirmaram ter registrado reclamação nas redes sociais mesmo após a solução do problema. Corroborando, em outro trabalho, Andrade *et al.* (2011), a partir de amostra de 725 respondentes, concluíram que o desejo de causar algum dano ao *site* é despertado no consumidor quando a avaliação da maneira como foi tratado durante o processo de reclamação é percebida como desrespeitosa ou injusta.

Ademais, observou-se no *site* "Reclame Aqui" a existência de relatos de consumidores declarando que, mesmo após terem tido seus problemas resolvidos, não desejam voltar a fazer negócios com as empresas. Nesse contexto, considerando a importância do gerenciamento eficaz do relacionamento pós-venda *on-line* e os comportamentos negativos relacionados à recompra, surgiu o questionamento que norteia este estudo: o que leva o consumidor que compra *on-line*, cujos problemas ocorridos com a compra tenham sido resolvidos, a declarar que não deseja voltar a fazer negócios com a empresa vendedora? O objetivo geral foi assim estabelecido: compreender quais motivos levam os consumidores de compra *on-line* a não manifestarem uma vontade de recompra com as empresas vendedoras, mesmo após os problemas ocorridos com a compra serem resolvidos. Os objetivos específicos consistiram em: a) identificar os tipos de insatisfação que geram essa decisão e b) analisar o processo de resolução de problemas ocorridos com as compras *on-line*.

Este estudo pode contribuir com o preenchimento de lacunas no campo das pesquisas relacionadas ao comportamento do consumidor em compras *on-line*, bem como subsidiar varejistas com dados empíricos referentes à temática ainda pouco explorada. O trabalho foi dividido em cinco tópicos, além desta introdução: referencial teórico com foco na insatisfação e reclamação nas compras *on-line*, a metodologia, a discussão dos resultados e, por último as considerações finais.

Insatisfação e reclamação nas compras *on-line*

Com a consolidação do comércio eletrônico, empresas adotaram a internet como um canal a mais para venda e distribuição de produtos e serviços. Essa nova estrutura de



negócios demanda novas capacidades e habilidades por parte destas (Recuero, 2009). Todavia, nem todas se preparam previamente com a capacitação seus funcionários e a adequação de estruturas internas como: Serviço de Atendimento ao Consumidor [SAC], logística, e principalmente os serviços e atendimentos pós-venda. Assim, diferentes falhas podem ocorrer, como as agrupadas por Forbes *et al.* (2005) em resposta ao sistema de prestação de serviços/ falhas no produto, o que engloba a lentidão ou indisponibilidade do serviço; precificação; erros em embalagens; falta de estoque; defeitos no produto; informação ruim e falhas no *website*; resposta às necessidades e pedidos dos clientes, correspondendo à pedidos especiais, erros do cliente e variação do tamanho.

Situações como essas fazem com que os consumidores não se sintam plenamente atendidos, o que acarreta insatisfação no relacionamento com a empresa e gera diversas reclamações (Coghill e Ha, 2008). Em seu trabalho, Hor-Meyll *et al.* (2012) apontam que o principal motivo de insatisfação com compras *on-line* é o atendimento pós-venda e que a atuação do SAC sinaliza ser o alvo de maior parte

das reclamações. Corroborando com essa ideia, Endo, Yang e Park (2012) também identificaram que os serviços voltados ao consumidor no estágio de pós-venda consistem em um fator importante para a satisfação com as compras *on-line*. Em um estudo realizado com 513 respondentes, Massad, Heckman e Crowston (2006), ao investigarem os aspectos das transações *on-line* mais susceptíveis a causarem satisfação ou insatisfação nos consumidores, identificaram que as características e o comportamento dos funcionários com os quais eles mantêm contato têm papel importante no momento do serviço, apresentando um aumento no percentual de insatisfação dos consumidores no contexto eletrônico, o que sugere a possibilidade de que estes funcionários não estejam bem preparados para lidar com os consumidores de compras *on-line*.

De maneira semelhante, o estudo de Cho, Im e Hiltz (2003) também demonstrou que problemas relacionados aos centros de atendimento ao cliente são causas críticas de reclamações de clientes de compras *on-line*. Segundo esses autores, a comunicação interpessoal bem-educada entre clientes e vendedores por meio de *e-mails* ou *call centers*

poderia diminuir as reclamações, além da necessidade de um treinamento especial dos representantes do serviço de como lidar com as reclamações dos clientes. Com o aumento no número de SACS no Brasil a partir do início da década de 90, Chauvel e Goulart (2007) realizaram uma revisão em pesquisas focadas na satisfação dos consumidores com o gerenciamento das reclamações e na atuação dos SACS dentro das organizações, e apontaram que boa parte das empresas falha em satisfazer os consumidores que procuram o serviço e deixam de aproveitar plenamente as informações coletadas pelo setor.

Outros estudos analisaram aspectos que desafiam a gestão do comércio eletrônico e podem ocasionalmente gerar a insatisfação no consumidor. Neto, Yoshitake, Fraga e Vasconcelos (2010), ao analisarem os fatores críticos para a gestão do comércio eletrônico sob a perspectiva de usuários reais e potenciais e do gestor de empreendimentos desta natureza, identificaram entre os motivos e barreiras à prática do *e-commerce*, o tipo de produto, logística, variedade de produtos e mecanismos de buscas, comodidade, criatividade e inovação, maior disponibilidade de informações sobre o produto, segurança, opções de pagamento e preços menores. Mais especificamente em relação ao desempenho logístico do varejo virtual no Brasil, Uehara (2001) identificou a partir das dimensões tempo de ciclo do pedido, consistência do prazo de entrega e avarias os principais problemas e causas relacionados à logística do *e-commerce* no Brasil.

As reclamações são um poderoso veículo para manifestar insatisfação, a ponto de serem consideradas uma ameaça para as empresas (Ariely, 2007; Grégoire, Tripp e Legoux, 2009; Mcgregor, 2008) e representarem uma ação que o consumidor realiza quando enfrenta uma situação de compra que não o satisfaz, e que parece estar ligada ao nível de insatisfação (Bearden e Teel, 1983). Nem todos os indivíduos reclamam quando ficam insatisfeitos (Chauvel, 2000). Há quatro tipos de resposta à insatisfação: os consumidores irados, os quais reclamam, falam mal da empresa e acabam trocando de fornecedor; os ativistas, que apesar de não reclamarem diretamente, deixam de comprar e promovem um boca a boca negativo; os pacíficos, como o nome sugere, não tomam qualquer atitude e não abandonam a empresa; e os que dão uma nova chance, que reclamam diretamente, não falam mal da empresa e, pelo menos de imediato, não trocam de fornecedor (Zeithaml e Bitner, 2003). Ao analisar o impacto das reclamações disponíveis na internet em relação à lealdade do consumidor quanto a uma determinada marca, Almeida e Ramos (2012) identificaram que as reclamações *on-line* podem impactar negativamente a percepção dos consumidores quanto à lealdade a uma marca. Com isso, os autores sugerem que as empresas devem ficar

mais atentas ao conteúdo disponível na internet, principalmente quanto às reclamações postadas pelos consumidores.

Quando reclamam, os consumidores estão carregados de expectativas e querem que suas demandas sejam prontamente atendidas ou que pelo menos sejam compensados pelo transtorno, isso tudo de maneira muito justa (Tax e Brown, 1998). Muitos estudiosos têm usado a Teoria da Justiça para ajudar a entender a satisfação no gerenciamento da reclamação (Kuo e Wu, 2012). Essa teoria estabelece três dimensões que influenciam a satisfação no gerenciamento da reclamação: a justiça distributiva, relativa à compensação recebida pelo dano causado; a justiça processual, que está relacionada aos procedimentos utilizados para determinar essa compensação, de forma objetiva e representativa aos direitos do consumidor; e a justiça interacional, que está relacionada à forma como foi comunicada a decisão e a qualidade das relações mantidas entre empresa e consumidor ao longo do processo de reclamação (De Ruyter e Wetzels, 2000; Hoffman e Kelly, 2000; Santos e Singh, 2003; Tax e Brown, 1998).

Relacionando os conceitos da Teoria da Justiça e a satisfação com o gerenciamento das reclamações, Fonseca, Trez e Espartel (2005) perceberam que quando o esforço de recuperação é percebido como satisfatório, causa efeitos positivos na avaliação da empresa perante os consumidores, e isso leva até a resultados iguais àqueles que não vivenciaram problemas. Contudo, quando o consumidor percebe que seu problema foi tratado de forma injusta, podem surgir sentimentos negativos e levar o consumidor a realizar ações concretas, como tornar pública a insatisfação com a empresa e a possível ruptura de relações por meio de reclamações *on-line* (Grégoire *et al.*, 2009).

Metodologia

Quanto ao tipo, esta pesquisa é classificada como descritiva (Diehl e Tatim, 2004; Cervo, Bervian e Da Silva, 2007), com abordagem qualitativa (Godoy, 1995). De acordo com Malhotra (2011), essa forma de abordagem possibilita ao pesquisador ter uma compreensão qualitativa das razões e motivações básicas, e isso gera como resultado um entendimento mais profundo do problema de pesquisa, sendo, portanto apropriada para o estudo da questão desta pesquisa.

Os dados foram coletados por meio da pesquisa documental (Godoy, 1995). Nessa mesma perspectiva, para Cervo *et al.* (2007, p. 62) na pesquisa documental "são investigados documentos com o propósito de descrever e comparar usos e costumes, tendências, diferenças e outras características, permitindo estudar tanto a realidade presente como o passado". Dessa forma, foram escolhidas as reclamações

postadas pelos consumidores no *site* Reclame Aqui. Esse *site* foi selecionado em virtude da quantidade e da riqueza de informações que apresenta, como a demonstração da reputação de cada empresa, o *ranking* das reclamações e soluções e ainda o incentivo, por meio de premiação, para as empresas melhorarem seu desempenho na resolução das reclamações dos consumidores.

O *site* Reclame Aqui foi criado em 2001 e representa atualmente o maior *site* de atendimento ao consumidor do Brasil, com 70 mil empresas cadastradas (Revista Época, 2013). Sua principal atividade é proporcionar aos consumidores informações sobre as empresas antes de efetuarem a compra de produto ou serviço, sendo registradas, em média, 10 mil reclamações por dia com índice de 72% de resolução.

O critério estabelecido para a escolha das organizações virtuais que participariam da pesquisa foi que apresentassem uma média de 50% dos consumidores com reclamações finalizadas que declararam que não voltariam a fazer negócio com a empresa vendedora. Foram identificadas quatro empresas que atenderam a esse critério. A partir disso, foram observadas as reclamações classificadas como finalizadas no *site*, visto que se encontram divididas em não respondidas, respondidas e finalizadas. O processo de finalização da reclamação é feito pelo próprio cliente, por meio de três etapas que compreendem (1) fazer a consideração final do consumidor; (2) atribuir uma nota à empresa no intervalo de 0 a 10, não sendo permitido números fracionados e (3) indicar se voltaria ou não a fazer negócio com a empresa. Realizadas essas três etapas, a reclamação passa a ser considerada finalizada, e o cliente não pode mais retomá-la. Após a seleção, foram identificadas 50 reclamações de cada empresa, postadas nos meses de outubro, novembro e dezembro de 2014, totalizando 200 reclamações. Ainda que todos os dados analisados estejam disponíveis publicamente no *site*, optou-se por não identificar as empresas. Embora seja possível que o consumidor não volte a efetuar compras *on-line* mesmo sem ter reclamado formalmente, o estudo enfocou exclusivamente os casos nos quais os compradores *on-line* manifestaram reclamação formal e a decisão de não negociar novamente com as empresas em questão.

Os dados coletados foram explorados por meio da análise de conteúdo (Bardin, 2011). Assim, de acordo com Bardin (2011), o objetivo de análise de conteúdo é a inferência de conhecimentos relativos às condições de produção, que pode recorrer a indicadores quantitativos ou não. Nessa mesma linha de raciocínio, Minayo (2014, p. 304) complementa que a análise de conteúdo possibilita replicar e validar inferências relacionadas a dados de um contexto, com o uso de

técnicas especializadas e científicas e “possui a mesma lógica das metodologias quantitativas, uma vez que busca a interpretação cifrada do material de caráter qualitativo”.

Inicialmente elaborou-se a categorização dos elementos a serem analisados, que consiste em “uma operação de classificação dos elementos constitutivos de um conjunto por diferenciação e, em seguida, por reagrupamento segundo o gênero, com critérios previamente definidos” (Bardin, 2011, p. 147). O critério de categorização foi o léxico (Bardin, 2011). As categorias geralmente são definidas com base no referencial teórico existente sobre o tema estudado e os objetivos da pesquisa (Dellagnelo e Silva, 2004). Também foram identificadas, a partir da análise dos depoimentos, outras categorias de estudo.

Após essa fase, as categorias identificadas nos relatos foram agrupadas de acordo com sua frequência, conforme recomenda Minayo (2014). Para Minayo (2014, p. 308), a análise de conteúdo deve ser “sistemática, de tal forma que o conteúdo seja ordenado e integrado nas categorias escolhidas, em função dos objetivos e metas anteriormente estabelecidos”, entre outras características que são consideradas pelos teóricos. Ainda segundo Minayo (2014, p. 308), alguns teóricos acrescentam a essas características o “termo quantitativo, entendendo que é importante estudar a frequência para que os temas tenham a medida exata de sua importância”. No presente estudo observou-se a manifestação de características nos grupos de categorias que foram tratadas como subcategorias e também agrupadas segundo a frequência. Esse procedimento possibilitou uma melhor organização dos achados da pesquisa e, conseqüentemente, a discussão. Os resultados obtidos são apresentados na seção a seguir.

Discussão dos Resultados

Inicialmente foram identificados os tipos de insatisfação que geram nos clientes a vontade de não voltarem a realizar a recompra com as empresas vendedoras. Considerando que as categorias analisadas nas reclamações não são excludentes entre si, em algumas reclamações foram identificadas mais de uma das categorias de insatisfação listadas no Quadro 1, totalizando 483. Para cada categoria foi determinada sua frequência no total de todas as reclamações analisadas. Isso também ocorreu para as subcategorias, que totalizaram 518.

A insatisfação relacionada a problemas com a logística foi a que apresentou maior frequência (86%) no total para que os clientes declarassem o desejo de não voltarem a fazer negócio com as empresas vendedoras. Nos relatos analisados, esses problemas se referem primeiramente aos atrasos por

responsabilidade das transportadoras terceirizadas pelas empresas vendedoras (51%), atrasos ocasionados pela demora da empresa no envio da mercadoria adquirida para a transportadora (23,5%), a frustração pela empresa não ter cumprido a data que era o motivo da compra do produto (12%), a coleta do produto na casa do cliente – logística reversa (6%), extravio de mercadoria (2%), mudança na forma de entrega do produto na casa do cliente. Em relação às transportadoras terceirizadas, muitas vezes estas não contam com o código de rastreamento do produto e, quando o tempo de entrega expira não existe controle algum, e resta para o próprio cliente a responsabilidade de realizar contatos telefônicos com a transportadora. “[...] Somente tenho notícias se eu ligar. Até hoje nunca recebi um contato da empresa [nome da empresa] para me dar uma satisfação”. Para Hor-Meyll *et al.* (2012), problemas de logística podem gerar a falha na entrega do pedido e os clientes que esperavam serem atendidos com prontidão não se satisfazem com as justificativas para as falhas. No seu estudo, os autores identificaram a falha na entrega do pedido como o segundo motivo mais frequente para as reclamações dos consumidores *on-line*. Dentro desse mesmo ponto de vista, segundo Neto *et al.* (2010, p. 16) a expectativa do cliente é “a entrega do bem adquirido de forma tempestiva às suas necessidades, obedecendo a uma coerência espaço-temporal”. Para esses autores, as consequências das falhas no sistema logístico são a descrença do cliente e sua perda imediata.

Em alguns relatos é observada a demora entre o tempo que o cliente faz o pedido, a aprovação e o envio por parte da empresa vendedora para a transportadora. Outra questão levantada sobre a logística são as situações vivenciadas pelos clientes que, muitas vezes, devido ao prazo de entrega ter expirado, ficam sem dar o presente de casamento ou aniversário que era o motivo da compra. De acordo com Uehara (2001), o custo de não-entrega agrava-se quando o atraso se trata de um presente de Natal, pois a frustração gerada se vincula às emoções do consumidor. Corroborando com isso, lê-se nos relatos “[...] Ele (meu netinho) acha que o Papai Noel esqueceu dele. O pior é que consta no *site* que foi entregue” e “[...] sem falar na frustração dos meus filhos, que esperavam ganhar as TVs no natal”. Aspectos relacionados à entrega dos produtos também foram apontados por Lee e Joshi (2007) como os mais importantes para manter os clientes satisfeitos com as lojas *on-line* e englobam proporcionar aos clientes embalagens seguras, opções de entrega confiáveis a um custo eficaz, *feedback* imediato sobre o *status* de entrega e garantia de entrega a tempo dos produtos encomendados.

A insatisfação quanto à coleta do produto na casa do cliente (6%) é percebida nos relatos que aludem à demora

para a empresa realizar a coleta de produtos que apresentaram algum tipo de problema na casa do cliente. A mudança na forma de entrega do produto na casa do cliente (1%) é relatada como a falta de clareza quanto à informação de que o cliente deverá retirar a mercadoria na transportadora, quando ele esperava ter realizado uma compra que entregaria o produto adquirido em sua própria casa.

A insatisfação com o atendimento da reclamação foi a segunda mais identificada nas reclamações analisadas (38%). Nesta categoria foram observados relatos sobre a forma como os atendentes tratam os clientes (21,5%), por vezes rudes, pouco se importando ou mandando-os esperar por um longo tempo. De maneira semelhante, Massad *et al.* (2006, p. 91) relacionaram essa questão à “características e comportamentos dos empregados percebidos pelos clientes” e em seu estudo identificaram que alguns respondentes reclamaram que os funcionários com os quais mantiveram contato foram rudes, hostis, indiferentes e pouco profissionais. Para esses autores, os resultados do seu estudo indicam que tais características desempenham um papel importante na percepção dos clientes em relação aos serviços *on-line*. Esse achado também corrobora com Cho *et al.* (2003), que identificaram que os problemas com os centros de atendimento ao cliente são causas críticas de reclamações de clientes de compras *on-line*.

Também foi identificada a falta de conhecimento por parte dos atendentes para solucionar o problema do cliente (8,5%). Outro ponto observado nos relatos analisados é a menção de que a empresa faz uso de mentiras ou falsas promessas, o que é interpretado pelos clientes como uma falta de respeito (5%). “[...] Muita desinformação, prometem uma coisa, fazem outra. Sou trouxe mesmo, né?”. Outros dois relatos também enfatizam essa questão: “[...] Estou me sentindo desrespeitada” e “[...] A empresa está de brincadeira comigo”.

Ainda em relação a essa categoria, há relatos que abordam as mudanças incoerentes nos discursos dos atendentes (3%), que passam informações diferentes uns dos outros. “[...] Entrei em contato 5 vezes, 3 por chat e 2 em ligações telefônicas, que dificilmente foram atendidas! Em todos os contatos os atendentes mal treinados e sem informações, pediram telefones para contato em até 2 dias úteis, porém não recebi contato algum referente à minha solicitação de informações”. Há relatos que expõem o atendimento mecanizado (2,5%), “[...] péssimo atendimento. Atendentes robotizados”. Os achados nessa categoria corroboram com Velloso e Yanaze (2014), que identificaram o mau atendimento como o terceiro motivo de insatisfação mais indicado por consumidores que publicam seus problemas e

Quadro 1
Insatisfação dos consumidores

Categoria/Subcategorias	Reclamações analisadas	Categorias identificadas nas reclamações		Subcategorias identificadas nas reclamações	
	200	f	%	f	%
1) Problemas com logística		172	86		
1.1) Atrasos por responsabilidade das transportadoras terceirizadas				102	51
1.2) Atrasos ocasionados pela demora da empresa no envio para a transportadora				47	23,5
1.3) Frustração pela empresa não ter cumprido a data que era o motivo da compra do produto				24	12
1.4) Coleta de produto na casa do cliente (logística reversa)				12	6
1.5) Extravio de mercadoria				4	2
1.6) Mudança na forma de entrega do produto				2	1
2) Atendimento da reclamação		76	38		
2.1) Forma como os atendentes tratam os clientes				43	21,5
2.2) Falta de conhecimento para solucionar o problema				17	8,5
2.3) Falta de respeito com mentiras				10	5
2.4) Mudanças incoerentes nos discursos dos atendentes				6	3
2.5) Atendimento mecanizado				5	2,5
3) Pouco caso com o cliente		64	32		
3.1) Ausência de contato por parte da empresa				26	13
3.2) Grande quantidade de dias esperando pela resposta				10	5
3.3) Pedidos considerados longos para análise do problema				9	4,5
3.4) Finalização da reclamação sem a solução para o cliente				8	4
3.5) Falta de pronunciamento das empresas quanto ao pedido de reembolso				8	4
3.6) Ofertas de vales-compra em substituição ao pedido não atendido				7	3,5
3.7) Tratamento humilhante				1	0,5
4) Demora na solução do problema		59	29,5		
4.1) Pedidos de prazo para dar retorno				28	14
4.2) Demora para troca				13	6,5
4.3) Demora para reembolso				13	6,5
4.4) Comunicados de prorrogação				13	6,5
5) Falta de informações para consumidor		38	19		
5.1) Desconhecimento da localização do produto				33	16,5
5.2) Alterações das empresas feitas nos pedidos				3	1,5
6) Propaganda enganosa		36	18		
6.2) Aumento do prazo de entrega prometido				22	11
6.1) Falsa promessa de entrega agendada				5	2,5
6.3) Anúncios de produto sem estoque				5	2,5
6.5) Produto diferente do anunciado no <i>site</i>				5	2,5
6.4) Falsa promessa de serviços/produtos extras				1	0,5
7) Produto danificado na entrega		20	10		
7.1) Defeitos que comprometem o funcionamento				16	8
7.2) Embalagem violada na entrega				4	2
8) Problemas com pós-venda		11	5,5		
8.2) Mudanças nas datas acordadas previamente				7	3,5
8.1) Montagem dos produtos na casa do cliente				2	1
9) Mudança no valor na hora de pagar		6	3	6	3
10) E-mails excessivos de propaganda		1	0,5	1	0,5
Total	200	483	241,5	518	259

Fonte: Resultados da pesquisa (2014).

denunciam as empresas responsáveis na internet. Nessa mesma perspectiva, Chauvel e Goulart (2007) consideram que, apesar da importância dos serviços de SAC, parte das empresas deixa de obter todos os benefícios que pode oferecer ao falhar em satisfazer os consumidores que recorrem ao serviço.

Na sequência aparece a insatisfação pela percepção de pouco caso com o cliente (32%). Nessa categoria foram identificadas reclamações sobre a ausência de contato por parte da empresa vendedora (13%), pois o cliente entra em contato com a empresa que promete dar uma resposta e não o faz. Além disso, também foi percebida a sensação de descaso pela grande quantidade de dias que os clientes esperaram pela resposta (5%). “[...] o cliente da (nome da empresa) é tratado como lixo”. “[...] nunca mais farei negócio com esta empresa, pois eles estão pouco de lixando pro consumidor”. Posteriormente, aparecem os pedidos considerados longos para análise do problema (4,5%), seguidos dos relatos de que as empresas finalizam as reclamações sem oferecer uma solução adequada para o cliente, o que faz parecer que não se importam com as situações vivenciadas pelo consumidor em virtude dos problemas com a compra em questão (4%).

Também foi observada nessa categoria a falta de pronunciamento das empresas quanto ao pedido de reembolso (4%), relacionada à solicitação do reembolso da quantia investida a fim de que os clientes possam efetuar a compra na loja física ou em outra loja virtual na qual confiem mais. Além disso, foi mencionada a insatisfação com a oferta de vales-compra em substituição ao pedido não atendido (3,5%), seja porque o cliente não gostou de ter seu problema solucionado com a oferta de vale-compra ou porque teve problemas na ocasião de resgatar seu crédito com a empresa. Por fim, encontra-se o tratamento humilhante para receber a mercadoria comprada (0,5%) ou mesmo as situações delicadas vivenciadas para receber o produto, conforme se lê em “[...] Agora paguei pelo produto e tive que ficar me humilhando para entregar”.

Em quarto lugar, a demora na solução do problema aparece em 29,5% dos casos analisados, remetendo a questões da demora por parte da empresa em solucionar o problema do cliente, seja com pedidos de prazo para dar retorno (14%), demora para realizar a troca do produto (6,5%), para o reembolso (6,5%) e comunicados de prorrogação (6,5%). As análises sugerem que a política praticada é de que quando o cliente volta a entrar em contato com a empresa a contagem de dias para a solução do problema recomeça, com vários comunicados de prorrogação do prazo enviados pela empresa vendedora. “[...] A empresa não sabia nem onde estava o produto, pediu para

esperar mais 6 dias. Só entregaram o produto após muita reclamação. Não precisa disso”. “[...] Desapontado, após quase 2 meses meu problema foi resolvido, onde me informaram que o dinheiro tinha sido devolvido ao banco, mas só foi solucionado porque fui atrás do meus direitos”.

A insatisfação gerada pela falta de informações para o consumidor foi identificada em 19% das reclamações analisadas. Essas reclamações se relacionam principalmente ao desconhecimento, por parte das empresas vendedoras, da localização do produto em caso de demora na entrega (16,5%). Para Lee e Joshi (2007), as lojas *on-line* deveriam tornar mais fáceis o acompanhamento e monitoramento do progresso das entregas, pois é mais provável que um cliente bem informado fique mais satisfeito. Outra questão identificada nessa mesma categoria foram as alterações nos pedidos feitas pela empresa, sem a comunicação prévia com o cliente (1,5%). Em uma das reclamações, a cliente se refere à perda de confiança na empresa, embora tenha tido seu problema resolvido. “[...] me senti ofendida, pois quando falei que eles tinham alterado meu pedido falaram que eles não tinham como alterar e que não estavam faltando com a verdade, e estavam sim, eles mentiram. Não faço mais negócio com a (nome da empresa)” e “[...] não recomendo que ninguém compre no *site* da empresa (nome da empresa), pois além de não entregarem a mercadoria, só te informam isso após findo do prazo de entrega!”.

Em 18% do total das reclamações analisadas a insatisfação apresentada foi a propaganda enganosa, que ficou em sexto lugar. O aumento do prazo de entrega prometido foi observado com maior frequência (11%), contrariando os clientes que escolhiam realizar a compra naquela empresa justamente em virtude da quantidade de dias prometida para o recebimento do produto, porém quando checavam no *site* o prazo de entrega havia aumentado. Também foi relatada a ocorrência de falsas promessas de entrega agendada referindo-se às promessas de entrega que nunca chegavam no dia escolhido pelo cliente (2,5%), o que o leva a perder outros compromissos, como um dia de trabalho, e deixa a sensação de constrangimento. “[...] Isso é um desrespeito com o cliente, um constrangimento enorme, estou faltando trabalho para ficar esperando”.

Ainda no tocante à propaganda enganosa, há os anúncios de que havia o produto em estoque sem existir (2,5%), o cliente efetuava o pagamento e, quando chegava o dia da entrega, o atendente informava que teria que esperar mais porque não havia o produto no estoque. “[...] No dia 14/10/2014 comprei um sofá de 2 e 3 lugares e o prazo de entrega estava previsto para 54 dias após a aprovação do pagamento. Hoje é 30/12/2014 e até o presente momento o *status* do pedido aparece: separação de estoque.

E o cúmulo do absurdo é que após a compra recebi pelo meu *e-mail* que o prazo de entrega era até 05/03/2015”.

Outras questões identificadas nessa categoria são os produtos diferentes dos anunciados no *site* (2,5%) e as falsas promessas de serviços/produtos extras (0,5%), como jogos eletrônicos gratuitos na compra de produto eletrônico. Tais características encontradas nos relatos parecem remeter ao que Hor-Meyll *et al.* (2012) denominam de discrepância entre o que é apresentado no *site* e o que é entregue. Para esses autores, não é possível saber se as reclamações oriundas dessas discrepâncias derivam de informações errôneas ou de falhas na interpretação das informações que constam no *site*, mas que certamente a sua exatidão e a clareza parecem ser um ponto crítico merecedor de maior atenção pelas empresas.

Em 10% dos casos a insatisfação foi com o produto danificado na entrega. Nessa categoria são mencionados defeitos que comprometem o funcionamento do produto (8%). Para alguns clientes, os produtos com defeito, sejam externos ou mesmo que comprometam seu funcionamento chegaram não apenas uma única vez. Além disso, há relatos sobre o recebimento de embalagens violadas (2%). As situações relacionadas à problemas com pós-venda foram identificadas em 5,5% das reclamações analisadas. Nessa categoria foram incluídas as reclamações mais diretamente atribuídas à insatisfação quanto às mudanças nas datas acordadas previamente para o serviço de montagem dos produtos na casa do cliente (3,5%) e a qualidade deste serviço prestado na casa do cliente (1%). Esses achados corroboram os de Endo, Yang e Park (2012), de que os serviços prestados aos clientes no pós-venda são importantes para a satisfação do cliente em ambiente virtual.

Finalmente, os dois últimos motivos de insatisfação identificados nas reclamações compreendem as mudanças no valor na hora de pagar (3%) e os *e-mails* excessivos de propaganda (0,5%). Quanto à mudança no valor na hora de efetuar o pagamento, os relatos sugerem que no momento em que o cliente escolhe um produto no *site*, o preço mostrado é um, mas na efetivação da compra é outro, e isso induz ao erro. Além disso, para o cliente fica a sensação de descaso quando a empresa simplesmente reconhece o erro após o cliente comunicar a diferença entre o preço anunciado e o cobrado e não cumpre a oferta. As falhas em relação ao sistema de precificação no comércio eletrônico também foram identificadas por Forbes *et al.* (2005). No tocante a quantidade excessiva de *e-mails* de propaganda, os relatos sugerem a chateação dos clientes com o fato de suas caixas de entrada ficarem lotadas com esse tipo de *e-mail*.

Também foi estabelecida a média das notas atribuídas às lojas pelos clientes e o tempo médio, em dias, que

as empresas levam para responder às reclamações dos clientes. Em muitos casos, o tempo de resposta chegou a demorar mais de 30 dias, e os consumidores mostraram-se insatisfeitos. “Esse é o tratamento que recebemos da empresa como clientes assíduos, sabe quando vou comprar algo na empresa? Nunca mais! Exijo retratação urgente!”. “Já enviei um e-mail para eles no dia 26/12 que, obviamente, foi ignorado, pois estou esperando uma resposta até agora a respeito do fato de o produto ainda não ter sido entregue, sendo que a data prevista para entrega era até o dia 11/12 e, para piorar a situação, não posso mais cancelar o pedido e comprar na concorrência”. “Não comprarei mais nessa empresa e aconselharei a todos a fazerem o mesmo, a empresa não responde ao cliente e o deixa sem saber se vai receber o produto, sem nenhuma resposta”.

No geral, a nota atribuída às empresas analisadas foi de 3,4. O tempo médio de resposta aos clientes é de 12 dias, conforme Quadro 2.

Quadro 2
Notas atribuídas pelos clientes

Nota média	3,4
Tempo médio de resposta (dias)	12

Fonte: Resultados da pesquisa (2014).

Posteriormente foi analisado o processo de resolução dos problemas ocorridos com as compras *on-line*. De maneira semelhante à categoria anterior, como as categorias analisadas nas reclamações não são excludentes entre si, em algumas reclamações foram identificadas mais de uma das categorias do processo de resolução dos problemas apresentadas no Quadro 3, totalizando 235. Para cada categoria foi determinada sua frequência no total de reclamações analisadas. Isso também ocorreu para as subcategorias, que totalizaram 374.

A resolução dos problemas ocorridos com as compras *on-line* de maneira pacífica foi a observada com maior frequência nos relatos analisados (78,5%). A maior parte dos clientes (47,5%) conseguiu solucionar os problemas por meio de contatos telefônicos com a empresa vendedora, seguidos do chat (37,5%) e *e-mails* (14,5%). A tentativa de soluções pacíficas para os problemas por meio de alguma forma de contato com a empresa foi identificada por Velloso e Yanaze (2014) como a mais frequente antes que o cliente torne pública sua insatisfação, sendo que o sistema 0800 de telefone é o meio mais utilizado. Ainda nessa categoria, 23% dos relatos indicaram a decisão do cliente de simplesmente esperar pela solução do problema após postar a reclamação no *site*, sem solicitar nada à empresa

Quadro 3
Resolução dos problemas.

Categoria / Subcategorias	Reclamações analisadas	Categorias identificadas nas reclamações		Subcategorias identificadas nas reclamações	
	200	f	%	f	%
1) Solução pacífica		157	78,5		
1.1) Ligações/SAC				95	47,5
1.2) Chat				75	37,5
1.3) Espera				46	23
1.4) E-mail				29	14,5
1.5) Comprar em outra loja				6	3
1.6) Continuar com o produto errado				2	1
2) Solução por meios jurídicos		19	9,5		
2.1) PROCON				11	5,5
2.2) Não definido				5	2,5
2.3) Associações jurídicas				2	1
2.4) Pequenas causas				1	0,5
3) Solução através da mídia		4	2		
3.1) Programas de TV				2	1
3.2) Redes sociais				2	1
4) Ações realizadas para a resolução do problema		55	27,5		
4.1) Reembolso do valor pago				37	18,5
4.2) Cancelamento da compra				33	16,5
4.3) Troca da mercadoria adquirida				10	5
4.4) Vales-compra				10	5
4.5) Coleta do produto				4	2
4.6) Reenvio da mercadoria adquirida (extravio ou retorno a transportadora)				4	2
Total	200	235	117,5	374	187

Fonte: Resultados da pesquisa (2014).

vendedora. Em alguns relatos os clientes manifestaram que resolveram comprar o produto em outra loja (3%) e também houveram aqueles que optaram por continuar com o produto, mesmo estando errado em relação ao pedido de compra realizado (1%).

A procura de meios jurídicos para a resolução do problema foi identificada em 9,5% dos relatos. O PROCON foi o órgão de defesa do consumidor mais citado pelos clientes (5,5%). Em algumas reclamações analisadas foi possível observar que o cliente optou por procurar o meio jurídico no intuito de solucionar seu problema, porém os mesmos não definem qual foi o meio procurado (2,5%). Também são mencionadas as associações jurídicas (1%) e pequenas causas (0,5%).

Em alguns relatos foi constatado que os clientes mencionavam a procura de outros meios, além do *site* Reclame Aqui, para demonstrar sua insatisfação com as compras on-line. Os programas de tv que abordam temas como direitos dos consumidores foram citados em 1% dos relatos analisados, seguidos de 1% para as redes sociais.

Quanto às ações realizadas para a resolução do problema, foi observada a colocação por parte das empresas de opções para o cliente, como o reenvio, cancelamento ou vale-compra, assegurando as garantias dos direitos do consumidor. “[...] No dia 24/12 recebi um retorno da empresa (nome da empresa), perguntando sobre o que eu gostaria de fazer, dentro das seguintes opções: reenvio, cancelamento ou cupom no mesmo valor para efetuar outra compra”. A maior parte dos relatos analisados (18,5%) sugerem que os clientes decidiram pelo reembolso do valor pago pela compra, solicitado junto à empresa. Na sequência, foram identificados o cancelamento da compra (16,5%), a troca da mercadoria adquirida (5%) e a aceitação de vales-compra.

Em 2% dos relatos os clientes foram diretamente às transportadoras retirarem seus produtos, sendo que um dos relatos indicou o sentimento de indignação do cliente por ter, ele mesmo, ido buscar sua mercadoria na casa do funcionário da transportadora. “[...] Mas o que mais me deixou indignado foi no sábado dia 18/10 às 12:12 onde recebi uma ligação de um motorista da transportadora me dizendo

que eu teria de me deslocar até a sua residência para retirar minha mercadoria, foi um sentimento de frustração e desprezo". Outros 2% indicaram o reenvio das mercadorias, pois essas haviam sofrido extravio ou retornado às transportadoras.

Considerações Finais

Além da contribuição de cunho teórico, esta pesquisa colabora, do ponto de vista da gestão das organizações, para que possam estabelecer estratégias para corrigir possíveis falhas nos mecanismos de atendimento das reclamações, de forma a minimizar os aspectos negativos da insatisfação dos clientes. Assim, quanto ao primeiro objetivo específico, identificar os tipos de insatisfação que geram a decisão de não voltar mais a realizar compras *on-line* com a empresa vendedora, os resultados indicam que o tipo de insatisfação mais frequente é "problemas com a logística". Embora problemas dessa natureza possam ser desencadeados por forças externas às empresas, como fatos ocorridos na trajetória entre o centro de distribuição dos produtos e os clientes, no que concerne às organizações, sugere-se que um maior empenho em disponibilizar mais informações aos clientes poderia amenizar a insatisfação no tocante a essa questão. Uma possível alternativa consiste na integração, seja por meio de sistemas ou funcionários voltados para o gerenciamento das entregas realizadas pelas diferentes transportadoras terceirizadas pelas empresas, de forma a estabelecer contato sempre que necessário, bem como ter as informações solicitadas pelos clientes.

A segunda categoria de insatisfação mais frequente é a demora na solução do problema ocorrido, que também é resolvida, conforme percebido nos relatos, com pedidos de prorrogação do prazo de entrega. Em seguida, a terceira mais frequente é a insatisfação com o atendimento da reclamação. No que se refere às implicações gerenciais, sugere-se que as empresas concentrem esforços em desenvolver mecanismos que viabilizem o oferecimento de soluções mais rápidas e eficazes para os problemas, além de investir em treinamentos para que seus atendentes possam apresentar um discurso padronizado e oferecer um tratamento mais cordial aos clientes.

As demais categorias identificadas no estudo englobam a propaganda enganosa, percepção de pouco caso com o cliente, falta de informações, problemas com reembolso, produto danificado na entrega, *e-mails* excessivos de propaganda e mudança no valor na hora de pagar. A partir da análise dos resultados, de uma maneira geral, o que parece ocorrer é que as insatisfações que geraram o desejo de não voltar a realizar compras *on-line* com as empresas

vendedoras decorrem de um sentimento de falta de respeito, uma sensação de abandono, quando nem mesmo a empresa vendedora possui as respostas e soluções esperadas pelos clientes para os problemas enfrentados na negociação. Diante dessa situação, uma das alternativas é fazer reclamações, sendo que o gerenciamento efetivo das queixas pode significar uma maneira eficiente de levar a empresa a conquistar a reparação, lealdade e intenção de recompra por parte dos clientes (Andrade *et al.*, 2011).

Em relação ao segundo objetivo específico, analisar o processo de resolução de problemas ocorridos com as compras *on-line*, os resultados sugerem que a maior parte dos problemas foi resolvida pelas empresas de maneira pacífica ao disponibilizar alternativas para os clientes, sendo que a opção de reembolso foi citada como a de maior preferência dos clientes. Foi identificado, ainda, que o tempo médio de resposta por parte das empresas às reclamações dos consumidores foi de 12 dias, chegando, em muitos casos, a demorar mais de 30 dias. Esse tempo foi considerado excessivo pelos consumidores.

Este estudo ficou limitado às análises postadas em *site*, referentes à insatisfação dos clientes com quatro empresas que atuam no segmento de varejo em compras *on-line*. Seus achados se assemelham aos de outros estudos realizados anteriormente, tanto no Brasil quanto em outros países (Cho *et al.*, 2003; Forbes *et al.*, 2005; Hor-Meyll *et al.*, 2012; Velloso e Yanaze, 2014).

Pesquisas futuras podem focar a insatisfação dos clientes em outros segmentos de compras *on-line*, bem como utilizar questionários que possibilitem estudar amostras maiores. Outra sugestão é analisar os motivos pelos quais os clientes, mesmo não tendo seus problemas resolvidos, ainda desejam continuar realizando negócios com as empresas vendedoras.

Referências

- Almeida, T. N. V. de e Ramos, A. S. M. (2012). Os Impactos das Reclamações *On-line* na Lealdade dos Consumidores: um Estudo Experimental. *RAC*, 16(5), 664-683.
- Andrade, D. M. de, Pagliarussi, M. S., Balassiano, M. e Brandão, M. M. (2011). Boca-a-Boca Eletrônico como forma de Retaliação: uma aplicação da Modelagem de Equações Estruturais para determinar o comportamento pós-reclamação de consumidores insatisfeitos/ofendidos. *Anais do Enanpad*, Rio de Janeiro, Rio de Janeiro, Brasil, 35.
- Ariely, D. (2007, dezembro). *The customers' revenge: HBR case study*. *Harvard Business Review*, 85, 31-42.
- Bardin, L. (2011). *Análise de Conteúdo*. Lisboa: Edições 70.
- Bearden, W. O. e Teel, J. E. (1983, fevereiro). Selected determinants of consumer satisfaction and complaint reports. *Journal of Marketing Research*, 20(1), 21-28. doi: 10.1590/S0034-75902001000400007
- Cervo, A. L., Bervian, P. A. e Da Silva, R. (2007). *Metodologia científica* (6a ed.). São Paulo: Pearson Prentice Hall.

- Chauvel, M. A. (2000). *Consumidores insatisfeitos: uma oportunidade para as empresas*. Rio de Janeiro: Mauad.
- Chauvel, M. A. e Goulart, V. C. (2007). Como gerar valor para os clientes por meio dos serviços de atendimento ao consumidor: o que mostram as pesquisas. *Cadernos EBAPE*, 5(4), 1-16.
- Cho, Y., Im, H. e Hiltz, R. (2003). The impact of e-services failures and customer complaints on electronic commerce customer relationship management. *Journal of Consumer Satisfaction, Dissatisfaction and Complaining Behavior*, 16, 106-118.
- Coghill, K. e Ha, H. (2008). Online shoppers in Australia: dealing with problems. *International Journal of Consumer Studies*, 32(1), 5-17.
- De Ruyter, K. e Wetzels, M. (2000). Customer equity considerations in service recovery: a cross-industry perspective. *International Journal of Service Management*, 11(1), 91-108.
- Dellagnelo, E. H. L. e Silva, R. C. da. (2005). Análise de conteúdo e sua implicação em pesquisa na administração. In M. Vieira e D. Zoulain, (Eds), *Pesquisa qualitativa em administração: teoria e prática*. Rio de Janeiro: FGV.
- Diehl, A. A. e Tatim, D. C. (2004). *Pesquisa em ciências sociais aplicadas: métodos e técnicas*. São Paulo: Prentice Hall.
- E-BIT. *Relatório Web Shoppers*. (2014). Retirado de http://img.ebit.com.br/webshoppers/pdf/WebShoppers2014_2oSemestre.pdf.
- Endo, S., Yang, J. e Park, J. (2012). The investigation on dimensions of e-satisfaction for online shoes retailing. *Journal of Retailing and Consumer Services*, 19, 398-405.
- Fonseca, M. J., Trez, G. e Espartel, L. B. (2005). O impacto das falhas e recuperação dos serviços na satisfação, lealdade e confiança. *Anais do Enanpad*, Rio de Janeiro, Rio de Janeiro, Brasil, 29.
- Forbes, L. P., Kelley, S. W. e Hoffman, K. D. (2005). Typologies of e-commerce retail failures and recovery strategies. *Journal of Services Marketing*, 19(5), 280-292.
- Grégoire, Y., Tripp, T. e Legoux, R. (2009, novembro). When customer love turns into last hate: the effects of relationship strength and time on customer revenge and avoidance. *Journal of Marketing*, 73(6), 18-32. doi: 10.1509/jmkg.73.6.18
- Hoffman, K. D. e Kelley, S. W. (2000). Perceived justice needs and recovery evaluation: a contingency approach. *European Journal of Marketing*, 34(3-4), 418-433.
- Hor-Meyll, L. F., Barreto, M. B., Chauvel, M. A. e Araújo, F. F. de. (2012, outubro/dezembro). Por que os consumidores reclamam de compras online? *Brazilian Business Review*, 9(4), 133-156.
- Kuo, Y-F. e Wu, C-M. (2012, abril). Satisfaction and post-purchase intentions with service recovery of online shopping websites: perspectives on perceived justice and emotions. *International Journal of Information Management*, 32(2), 127-138. doi: 10.2753/JEC1086-4415100403
- Lee, K. e Joshi, K. (2007). An empirical investigation of customer satisfaction with technology mediated service encounters in the context of online shopping. *Journal of Information Technology Management*, 18(2), 18-37.
- Malhotra, N. K. (2011). *Pesquisa de marketing: foco na decisão*. São Paulo: Pearson Prentice Hall.
- Massad, N., Heckman, R. e Crowston, K. (2006). Customer Satisfaction with Electronic Service Encounters. *International Journal of Electronic Commerce*, 10(4), 73-104. doi: 10.2753/JEC1086-4415100403
- Mcgregor, J. (2008, março). Consumer vigilantes. *Business Week*, (3), 37-58.
- Minayo, M. C. de S. *O desafio do conhecimento: pesquisa qualitativa em saúde*. São Paulo: Hucitec, 2014.
- Nagakawa, S., Gouvêa, M. A. e Oliveira, B. (2013, outubro/dezembro). A lealdade ao canal de comercialização e ao fornecedor nas compras em ambientes físico e online. *Revista de Administração e Inovação*, 10(4), 6-37. doi: 10.5773/rai.v10i4.856
- Neto, J. L. C., Yoshitake, M., Fraga, M. S. e Vasconcelos, Y. L. (2010, março). Comércio eletrônico: análise dos fatores críticos. *Revista de Negócios Business Review*, (9), 1-25.
- Recuero, R. (2009). *Redes sociais na internet*. Porto Alegre: Sulina.
- Revista Época. *A História do ReclameAqui*. 2013. Retirado de <http://epoca.globo.com/vida/vida-util/consumo/noticia/2013/08/historia-do-breclameaquib.html>
- Santos, C. P. e Singh, J. (2003). Fairness in complaint handling: exploring a cross-cultural perspective. *Anais do Enanpad*, Atibaia, Brasil, 17.
- Tax, S. S. e Brown, S. W. (1998). Recovering and learning from service failure. *Sloan Management Review*, 40(1), 75-88.
- Uehara, L. (2000). Evolução do desempenho logístico no varejo virtual do Brasil. *Anais do Abepro*, Salvador, Bahia, Brasil, 21.
- Velloso, V. F. e Yanaze, M. H. (2014, janeiro/junho). O consumidor insatisfeito em tempo de redes sociais. *Educação, Cultura e Comunicação*, 5(9), 7-20.
- Zeithaml, V. e Bitner, M. J. (2003). *Marketing de serviços: a empresa com foco no cliente*. Porto Alegre: Bookman.

Influencia de la religiosidad y la espiritualidad en el comportamiento ético del consumidor¹

INFLUENCE OF RELIGIOSITY AND SPIRITUALITY ON CONSUMER ETHICAL BEHAVIOR

ABSTRACT: This study focuses on consumer ethics and its main goal is to analyze and deepen on the understanding of consumers' ethical behavior through the use of the Consumer Ethics Scale (CES). To do this, a model that relates *religiosity and spirituality* scales with consumer's ethics is proposed. Such model allows to contrast three propositions and 15 hypothesis through a sample of 286 Spanish respondents. CES (Vitell & Muncy, 1992, 2005) is made up by five dimensions, while the Religiosity and Spirituality scale designed by Allport & Ross (1967) comprises three dimensions, which reflect extrinsic religiosity, intrinsic religiosity and spirituality. Structural equation modelling by Partial Least Squares (PLS) technique is the methodology selected for this research. Results show an existing relation between religiosity/spirituality and ethical and little-ethical consumer's behaviors. In that sense, this paper makes two major contributions: first, the very own model and, second, the methodology used for its study. Results, conclusions and implications obtained from both contributions are relevant for business world professionals, scholars and governments.

KEYWORDS: Marketing ethics, consumer ethics, religiosity, spirituality.

INFLUÊNCIA DA RELIGIOSIDADE E DA ESPIRITUALIDADE NO COMPORTAMENTO ÉTICO DO CONSUMIDOR

RESUMO: Este trabalho se foca na ética do consumidor e seu objetivo principal é estudar e aprofundar o comportamento ético dos consumidores, mediante a Consumer Ethics Scale (CES, em inglês). Para isso, propõe-se um modelo que relaciona as escalas *religiosidade e espiritualidade* com a ética do consumidor, e que permite contrastar 3 proposições e 15 hipóteses utilizando uma amostra de 286 pesquisados espanhóis. A CES (Vitell e Muncy, 1992; 2005) consta de cinco dimensões, e a escala de religiosidade e espiritualidade, desenvolvida por Allport e Ross (1967), consta de três dimensões que refletem a religiosidade extrínseca, a religiosidade intrínseca e a espiritualidade. A metodologia selecionada para este estudo são as equações estruturais que aplicam a técnica Partial Least Squares (PLS). Os resultados demonstram que existe uma relação entre a religiosidade e a espiritualidade e o comportamento ético e pouco ético do consumidor. Este trabalho mostra duas grandes contribuições: a primeira é o próprio modelo; a segunda, a metodologia empregada para estudá-lo. Os resultados, as conclusões e as implicações atingidas a partir de ambos são de importância tanto para profissionais do mundo dos negócios quanto para acadêmicos e para governos.

PALAVRAS-CHAVE: espiritualidade, ética do consumidor, ética do marketing, religiosidade.

L'INFLUENCE DE LA RELIGION ET DE LA SPIRITUALITÉ DANS LE COMPORTEMENT ÉTHIQUE DES CONSOMMATEURS

RÉSUMÉ: Ce document met l'accent sur l'éthique des consommateurs et son objectif principal est d'étudier en profondeur le comportement éthique des consommateurs à travers l'échelle de l'éthique des consommateurs (CES, son sigle en anglais). Pour ce faire, on propose un modèle qui rapporte les échelles de la religiosité et la spiritualité à l'éthique des consommateurs, et qui permet de contraster trois propositions et quinze hypothèses, en utilisant un échantillon de 286 répondants espagnols. La CES (Vitell et Muncy, 1992, 2005) comporte cinq dimensions, et l'échelle de la religiosité et la spiritualité, développée par Allport et Ross (1967), comporte trois dimensions reflétant la religiosité extrinsèque, la religiosité intrinsèque et la spiritualité. La méthode choisie pour cette étude a été celle des équations structurelles, en appliquant la technique des moindres carrés partiels (PLS). Les résultats montrent qu'il existe une relation entre la religiosité/spiritualité et un comportement éthique et contraire à l'éthique des consommateurs. Le travail montre deux contributions: la première est le modèle lui-même, et la seconde est la méthodologie utilisée pour l'étudier. Les constatations, les conclusions et les implications réussies à partir de deux sont importantes, non seulement pour les professionnels en affaires mais aussi pour les universitaires et les gouvernements.

MOTS-CLÉ: éthique du marketing, éthique des consommateurs, religiosité, spiritualité.

CORRESPONDENCIA: Carlos J. Rodríguez Rad. Universidad de Sevilla, Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales, Departamento de Administración de Empresas y Marketing, Av. Ramón y Cajal, 1. 41018. Sevilla, España.

CITACIÓN: Rodríguez-Rad, C. J., & Ramos-Hidalgo, E. (2017). Influencia de la religiosidad y la espiritualidad en el comportamiento ético del consumidor. *Innovar*, 27(65), 69-80. doi: 10.15446/innovar.v27n65.65062.

ENLACE DOI: <https://doi.org/10.15446/innovar.v27n65.65062>.

CLASIFICACIÓN JEL: M31, M14, C30.

RECIBIDO: Septiembre 2015, **APROBADO:** Enero 2016.

Carlos Javier Rodríguez-Rad

Ph. D. en Administración y Dirección de Empresas

Profesor titular de la Universidad de Sevilla

Sevilla, España

Correo electrónico: crodrir@us.es

Enlace ORCID: <http://orcid.org/0000-0002-7857-961X>

Encarnación Ramos-Hidalgo

Ph. D. en Administración y Dirección de Empresas

Profesora titular de la Universidad de Sevilla

Sevilla, España

Correo electrónico: chon@us.es

Enlace ORCID: <http://orcid.org/0000-0003-3666-4215>

RESUMEN: El presente trabajo se centra en la ética del consumidor y su objetivo principal es estudiar y profundizar el comportamiento ético de los consumidores, mediante la Consumer Ethics Scale (CES, por sus siglas en inglés). Para ello, se propone un modelo, que relaciona las escalas *religiosidad y espiritualidad* con la ética del consumidor, y que permite contrastar tres proposiciones y 15 hipótesis, utilizando una muestra de 286 encuestados españoles. La CES (Vitell y Muncy, 1992, 2005) consta de cinco dimensiones, y la escala de religiosidad y espiritualidad, desarrollada por Allport y Ross (1967), consta de tres dimensiones que reflejan la religiosidad extrínseca, la religiosidad intrínseca y la espiritualidad. La metodología seleccionada para este estudio son las ecuaciones estructurales, aplicando la técnica Partial Least Squares (PLS). Los resultados demuestran que existe una relación entre la religiosidad/espiritualidad y el comportamiento ético y poco ético del consumidor. El trabajo muestra dos grandes aportaciones: la primera es el propio modelo y la segunda, la metodología empleada para estudiarlo. Los resultados, conclusiones e implicaciones logrados a partir de ambos son de importancia, tanto para profesionales del mundo de los negocios, como para académicos y gobiernos.

PALABRAS CLAVE: ética del *marketing*, ética del consumidor, religiosidad, espiritualidad.

Introducción

Desde la perspectiva del *marketing*, existe ya gran cantidad de estudios centrados en sus prácticas éticas (Ferrell, Gresham y Fraedrich, 1989; Hunt y Vitell, 1986). No obstante, en un gran número de publicaciones se puede

¹ El presente artículo se basa en dos artículos: el primero profundiza la escala CES, que fue presentado a las xxv Jornadas Hispano-Lusas de Gestión Científica y recibió el premio a la mejor comunicación sobre Ética y RS; el segundo estudio es una ponencia referenciada como trabajo en curso y una metodología básica, defendido en el xxiii Congreso anual EBEN en junio del 2015. Nuestra propuesta es un modelo para cuyo estudio se utilizó una nueva metodología, y se obtuvieron resultados que apuntaron a la necesidad de realizar nuevos ajustes en fuentes, datos, instrumentos y metodologías a utilizar.

observar una mayor atención en el *marketing* desde la responsabilidad social que desde la ética (Stanaland, Lwin y Murphy, 2011).

En la actualidad, se empieza a publicar gran cantidad de trabajos centrados en las consideraciones éticas en las relaciones de compra-venta, la mayoría de estos, desde la perspectiva del vendedor (Chonko, Tanner Jr. y Weeks, 1996; Singhapakdi, Vitell, Rao y Kurtz, 1999) y bastante menos, desde la perspectiva del comprador o consumidor (Vitell y Muncy, 2005; Román-Nicolás y Rodríguez-Herrera, 2011).

Este trabajo forma parte de un estudio más amplio en el que se analiza el comportamiento del consumidor en un contexto multicultural, desde la perspectiva de la ética. Además, su objetivo principal es analizar el comportamiento ético del consumidor y seguir profundizando en la Consumer Ethics Scale (a partir de aquí CES). Para lograr este objetivo, nos marcamos dos objetivos específicos: en primer lugar, se realiza una reevaluación de la escala, procediendo a su depuración y, en segundo lugar, se abordarán los conceptos y relaciones existentes entre la religiosidad y la espiritualidad, sobre la ética del consumidor.

La técnica seleccionada para el análisis de ecuaciones estructurales será el Partial Least Squares (PLS). Finalmente, a la luz de los hallazgos, se resumen los principales resultados del estudio, que se concretan en las principales conclusiones que servirán para seguir avanzando en posteriores investigaciones.

Revisión de la literatura

La ética del consumidor

La teoría general de ética en *marketing* de Hunt y Vitell (1986, 2006) ofrece un buen campo de investigación para la toma de decisiones éticas, que puede ser aplicada en el mundo de los negocios y en el área de *marketing*, tanto para estudiar a las empresas como a los clientes o consumidores.

La definición de ética del consumidor se entiende aquí como "principios y normas morales que guían la conducta de las personas o grupos en su acción de disponer o usar bienes y servicios" (Muncy y Vitell, 1992, p. 298). Estos autores han contribuido enormemente en los avances sobre la ética del consumidor desde el punto de vista teórico y, más aún, en el empírico (Muncy y Vitell, 1992; Vitell y Muncy, 1992, 2005). En estos trabajos, estos autores desarrollan una escala sobre la ética del consumidor, que permite observar las creencias éticas en relación a diferentes comportamientos que pudieran considerarse cuestionables. Su

investigación se concreta en una escala (CES), que originalmente contenía cuatro dimensiones diferentes:

1. Beneficiarse de forma activa con actividades ilegales.
2. Beneficiarse de forma pasiva con actividades ilegales.
3. Beneficiarse de forma activa con prácticas cuestionables o decepcionantes, a pesar de ser legales.
4. No incurrir en prácticas dañinas.

La primera dimensión analiza si el consumidor puede dañar al vendedor de forma consciente. La segunda dimensión compara situaciones en las que el consumidor se beneficia de forma pasiva de un error del vendedor, cuyas prácticas solo reflejan la posibilidad de beneficiarse de la situación de forma no intencionada; en principio, los consumidores deben considerar estas prácticas más aceptables que las anteriores. La tercera dimensión consiste en aquellas acciones que el consumidor considera cuestionables, pero son prácticas legales; estas acciones suelen ser compartidas por muchas personas, a pesar de causar daño. La cuarta dimensión refleja un conjunto de acciones que no causan daño.

Vitell y Muncy (2005) vieron la necesidad de ajustar esta escala, añadiendo nuevos ítems que permitiesen tener información acerca del deseo de los consumidores de hacer las cosas bien. En ese trabajo se consideró incluir una quinta dimensión que pasaría a denominarse "hacer las cosas bien y corresponder con prácticas de reciclado".

Esta escala ha sido utilizada en diversos estudios (Polonsky, Pedro-Quelhas, Pinto y Higgs-Kleyn, 2001; Lu, Chang y Chang, 2015). En principio, es posible considerar que las personas que califican determinadas prácticas como poco éticas también debieran mantener esta actitud en relación con los negocios (Schneider, Krieger y Bayraktar, 2011).

La CES ha sido utilizada para analizar la relación entre la actitud, ante comportamientos poco éticos del consumidor, y otros constructos como la religiosidad, el tipo de religión, la identidad moral, la actitud hacia los negocios, el auto-concepto (Kavak, Gürel, Eryiit y Tektas, 2009), la ética del dinero (Tang y Chiu, 2003) y la culpa anticipada (Steenhaut y Patrick van, 2006).

La religiosidad

La religiosidad se entiende como la fe que una persona tiene en Dios y el grado con el que se está llevando a cabo un conjunto de acciones hacia Dios (McDaniel y Burnett, 1990). Diversos estudios sugieren la necesidad de integrar la religiosidad en la investigación del consumidor (Mokhlis, 2010; Schneider *et al.*, 2011).



Bjarnason (2015) propone tres dimensiones para explicar la religiosidad: 1) el tipo de religión que se profesa, 2) las actividades religiosas y 3) las creencias religiosas. Por su parte, Allport y Ross (1967) presentan dos dimensiones distintas de la religiosidad: 1) la religiosidad extrínseca, que se refiere a las motivaciones principalmente utilitaristas que podrían ser la base de los comportamientos religiosos, y 2) la religiosidad intrínseca, que estaría más relacionada con razones de participación religiosa. En algunos casos, estas dimensiones podrían considerarse algo egoístas, puesto que se acerca más a intereses tales como lo que se obtendrá a cambio de ese comportamiento o las recompensas que se podrían llegar a obtener con esa determinada acción. Por otra parte, Chen y Tang (2013) dividen esta dimensión en religiosidad extrínseca personal y social. La religiosidad intrínseca es una manifestación interna de cómo la persona vive su propia religión; esta segunda dimensión, además, refleja el compromiso religioso, relacionada más con objetivos espirituales que con aspectos más prácticos o utilitaristas (Vitell, Keith y Mathur, 2011).

En general, se puede afirmar que la religiosidad influye en la toma de decisiones éticas de una persona. Con respecto

a la relación entre intenciones éticas y la religiosidad intrínseca, existen investigaciones que han postulado que los directivos con religiosidad intrínseca suelen ser más éticos en sus intenciones (Noel, Dickinson y Betsy, 2000). Siguiendo en esta línea, estas personas también pondrán de manifiesto una mayor probabilidad de hacer juicios éticos (Cottone, Drucker y Javier, 2007) y dispondrán de una actitud más ética ante problemas o dilemas de contenido ético. Por tanto, las personas con una religiosidad intrínseca acusada serán más proclives a tener intenciones éticas más elevadas, ya que internalizan los principios éticos como parte de su identidad moral (Allport y Ross, 1967; Vitell *et al.*, 2009).

La espiritualidad

El concepto de *espiritualidad* es tan amplio que algunos autores intentan unificarlo, haciendo referencia a aspectos tales como el propósito en la vida, el significado de la vida y la trascendencia del propio ser (Nelson-Becker, Nakashima y Canda, 2006). La espiritualidad está siendo aplicada en estudios sobre el comportamiento del consumidor. Varios

trabajos afirman que existe una relación positiva entre el clima espiritual de las organizaciones y los clientes (Curasi, Price y Arnould, 2004; Pandey, Gupta y Arora, 2009). Sin embargo, aún no se conoce con suficiente claridad la forma en la que la espiritualidad impacta en las opciones del consumidor.

A veces es posible llegar a confundir los conceptos *espiritualidad* y *religión*. Para Giacalone y Jurkiewicz (2003), la espiritualidad es "el impulso que lleva al individuo a experimentar la trascendencia o un significado más profundo de la vida, a través de la forma en que vive y trabaja" (p. 87). Se puede asumir el concepto *espiritualidad* como la búsqueda personal de la comprensión de la respuesta a preguntas sobre la vida, sobre el significado de las cosas y sobre la relación de lo sagrado y lo trascendente, que pueden o no ser causa de rituales religiosos y de la propia comunidad (Chairy, 2012).

Se debe aceptar, además, la fuerte asociación que mantienen religiosidad y espiritualidad, en cuanto que alientan la moralidad (Geyer y Baumeister, 2005). Además, es posible comprender la relación que existe entre espiritualidad y religiosidad intrínseca, en cuanto a que es probable que una persona con alta religiosidad intrínseca también sea espiritual. Pero esta relación no tiene por qué darse al revés, dado que una persona espiritual no tiene por qué ser religiosa.

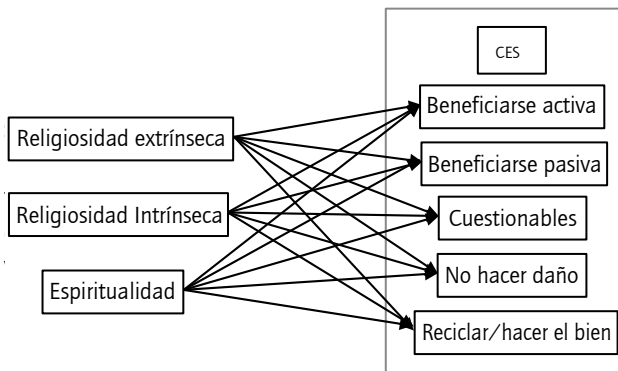


Figura 1. Modelo propuesto. Fuente: elaboración propia.

Como se ha expuesto ya, la relación entre la religiosidad y las creencias éticas del consumidor ha sido un tema que ha atraído el interés de los investigadores (Vitell, Singh y Paolillo, 2007; Pace, 2014). En general, se demuestra que la religiosidad intrínseca guarda una fuerte relación con la actitud hacia un comportamiento ético, mientras que la religiosidad extrínseca no suele estar significativamente relacionada o de manera muy limitada con la percepción sobre las prácticas poco éticas de consumo (Cottone *et al.*, 2007). Vitell y Paolillo (2003), utilizando la CES, concluyen que los consumidores consideran menos ético beneficiarse

activamente de una actividad ilegal que beneficiarse de manera pasiva; así mismo, señalan que la religiosidad intrínseca es significativamente determinante de las creencias éticas de los consumidores, excepto para la dimensión "no incurrir en prácticas dañinas", mientras que la religiosidad extrínseca no es significativamente determinante en ninguna de las dimensiones de los consumidores. En un estudio posterior, utilizando la escala CES mejorada, Vitell *et al.* (2007) hallaron que la religiosidad intrínseca no tiene incidencia ni sobre la dimensión "no hacer prácticas dañinas", ni sobre la nueva dimensión "prácticas de reciclaje", y la religiosidad extrínseca únicamente afectaba el comportamiento ético del consumidor en la dimensión "prácticas de reciclaje". Por su parte, Schneider *et al.* (2011) sí encontraron relación entre la religiosidad intrínseca y la actitud hacia prácticas poco éticas.

Vitell (2009) muestra en su trabajo la necesidad de seguir profundizando en estos conceptos y relaciones con nuevos estudios que utilicen muestras de consumidores de diferentes países, de forma que se puedan detectar aspectos diferenciales procedentes de la cultura del país.

En cuanto a la espiritualidad, por definición es lógico que a menudo se haya relacionado con el compromiso religioso y las creencias éticas. En general, los individuos con un mayor grado de espiritualidad tenderán a tener un mayor nivel de compromiso hacia las creencias éticas y morales (Walker y Pitts, 1998). Como consecuencia, las personas con alta espiritualidad tenderán a considerar la ética como algo importante en sus vidas.

Siguiendo los trabajos anteriores, se formulan las siguientes proposiciones:

P1: la religiosidad extrínseca mantiene una relación directa con la ética del consumidor.

A partir de la proposición anterior, se plantean las siguientes hipótesis:

H1: la religiosidad extrínseca incide positivamente en las prácticas consistentes en "beneficiarse de forma activa con actividades ilegales".

H2: la religiosidad extrínseca incide positivamente en las prácticas consistentes en "beneficiarse de forma pasiva con actividades ilegales".

H3: la religiosidad extrínseca incide positivamente en las prácticas consistentes en "beneficiarse de forma activa con prácticas cuestionables o decepcionantes, a pesar de ser legales".

H4: la religiosidad extrínseca incide positivamente en las prácticas consistentes en "no hacer daño".

H5: *la religiosidad extrínseca incide negativamente en las prácticas consistentes en "hacer el bien y fomentar el reciclaje".*

P2: la religiosidad intrínseca mantiene una relación directa con la ética del consumidor.

A partir de la segunda proposición, se plantean las siguientes hipótesis:

H6: *la religiosidad intrínseca incide negativamente en las prácticas consistentes en "beneficiarse de forma activa con actividades ilegales".*

H7: *la religiosidad intrínseca incide negativamente en las prácticas consistentes en "beneficiarse de forma pasiva con actividades ilegales".*

H8: *la religiosidad intrínseca incide negativamente en las prácticas consistentes "beneficiarse de forma activa con prácticas cuestionables o decepcionantes, a pesar de ser legales".*

H9: *la religiosidad intrínseca incide negativamente en las prácticas consistentes en "no hacer daño".*

H10: *la religiosidad intrínseca incide positivamente en las prácticas consistentes en "hacer el bien y fomentar el reciclaje".*

P3: la espiritualidad mantiene una relación directa con la ética del consumidor.

A partir de la proposición tres, se plantean las siguientes hipótesis:

H11: *la espiritualidad incide negativamente en las prácticas consistentes en "beneficiarse de forma activa con actividades ilegales".*

H12: *la espiritualidad incide negativamente en las prácticas consistentes en "beneficiarse de forma pasiva con actividades ilegales".*

H13: *la espiritualidad incide negativamente en las prácticas consistentes "beneficiarse de forma activa con prácticas cuestionables o decepcionantes, a pesar de ser legales".*

H14: *la espiritualidad incide negativamente en las prácticas consistentes en "no hacer daño".*

H15: *la espiritualidad incide positivamente en las prácticas consistentes en "hacer el bien y fomentar el reciclaje".*

Metodología

Cuestionario, muestra y escalas

Para obtener la información necesaria y contrastar las diferentes hipótesis de la investigación, se empleó una muestra integrada por las 286 personas mayores de 18 años que profesan o no alguna religión, de los que 160 son del sexo femenino, y 126, del masculino. La muestra está compuesta por 200 estudiantes que cursan el grado de Marketing y por 86 individuos que no son estudiantes en la actualidad. La recogida de datos se realizó entre los meses de mayo y septiembre del 2014. Por su parte, el cuestionario se compone de una escala de medida a cinco niveles, que oscila entre los niveles "creo que no está mal" (1) y "creo que está mal" (5).

En nuestro estudio, se aplica la CES, con sus cinco dimensiones (Vitell y Muncy, 2005), y la escala desarrollada por Allport y Ross (1967), compuesta por 23 ítems, con sus tres medidas independientes en origen: religiosidad extrínseca, religiosidad intrínseca y espiritualidad. Se han incorporado las modificaciones de la redacción de algunos de los ítems propuesta por Vitell *et al.* (2007), tratando de evitar cualquier referencia a una religión concreta.

Resultados

Para contrastar las hipótesis del modelo, la metodología empleada es la de las ecuaciones estructurales a través de la técnica PLS y el software SmartPLS (Chin, 1998, 2010). Esta metodología es especialmente interesante en el contexto de nuestro estudio, puesto que se considera más adecuada en etapas iniciales del desarrollo de una teoría, donde el interés del estudio no se centra tanto en confirmar un modelo como en predecir una o varias variables dependientes. Además, es un método especialmente útil cuando se combinan escalas validadas en la literatura (como el caso de las escalas de espiritualidad y religiosidad) con instrumentos nuevos o que no tienen todavía un suficiente respaldo en la literatura previa, como la CES que incorpora una quinta dimensión. Este *software* parte de la representación gráfica del modelo estructural de las relaciones que hay entre las variables, y de las relaciones teóricas entre los indicadores y dichas variables. La figura 1 muestra ese modelo.

Aunque PLS estima simultáneamente los parámetros de medida y estructurales, su análisis debe realizarse en dos etapas: análisis del modelo de medida y análisis del modelo estructural.

Modelo de medida

En nuestro modelo, la religiosidad intrínseca, la religiosidad extrínseca y la espiritualidad operan como constructos exógenos, que actúan como variables predictoras de los constructos endógenos que son en nuestro modelo las cinco dimensiones de la CES. En esta primera etapa de análisis se estiman los niveles de fiabilidad, y la validez convergente y la validez discriminante del modelo de medida.

Fiabilidad y validez del modelo de medida

En este primer paso, se crea un modelo en el que aparecen las ocho dimensiones por separado, con sus indicadores

pertinentes. En nuestro modelo, todos los indicadores de las variables latentes son reflectivos, ya que el incremento de uno de los indicadores en una dirección supone que el resto también crecerá en el mismo sentido (Chin, 1998).

Es necesario estudiar la fiabilidad y la validez del modelo de medida. La fiabilidad acredita en qué medida las distintas escalas utilizadas se encuentran libres de error aleatorio y, por tanto, proporcionan medidas estables y consistentes. Una escala posee validez convergente si los ítems que la conforman se correlacionan positivamente, y posee validez discriminante si las correlaciones de cada concepto con otros que midan fenómenos diferentes son débiles.

Tabla 1.
Cargas del modelo propuesto una vez depurado.

Ítems	Dimensión	Ítems	Cargas
R21	ESP	Dentro de mi espiritualidad, suelo reflexionar sobre el significado y el propósito de la vida.	0,726
R17	ESP	He tenido experiencias espirituales que me han transformado y me han llevado a renacer en una nueva vida.	0,736
R15	ESP	Realizo obras de caridad como parte de mi práctica espiritual.	0,754
R16	ESP	He tenido experiencias espirituales que me invaden de asombro y devoción.	0,772
R19	ESP	Suelo reflexionar sobre el significado más profundo de los principios espirituales.	0,779
R20	ESP	A menudo pienso sobre los principios espirituales.	0,781
R18	ESP	Siento alegría cuando estoy en contacto con el lado espiritual de la vida.	0,854
R9	RE	La oración proporciona la paz y la felicidad.	0,694
R13	RE	Voy a servicios religiosos, principalmente porque me gusta ver allí a la gente que conozco	0,748
R2	RE	Voy al servicio religioso, porque me ayuda a hacer amigos.	0,905
R1	RI	Me gusta leer sobre mi religión.	0,798
R4	RI	Para mí es importante destinar tiempo al pensamiento y a la oración privada.	0,817
R12	RI	El enfoque de mi vida se basa en mi religión.	0,821
R5	RI	A menudo tengo una gran sensación de la presencia de Dios.	0,850
R7	RI	Me esfuerzo por vivir toda mi vida de acuerdo con mis creencias religiosas.	0,866
C9	RECHB	Volver a la tienda para pagar un artículo que el cajero por error no me cobró	0,812
C17	RECHB	Comprar algo hecho de materiales reciclados, a pesar de ser más caro.	0,813
C16	NOH	Copiar el cd de un amigo en lugar de comprarlo.	0,776
C32	NOH	Descargar música de Internet en lugar de comprarla.	0,819
C25	NOH	Instalar <i>software</i> en mi ordenador sin comprarlo.	0,870
C3	QUE	El uso de un cupón caducado para adquirir un producto.	0,788
C5	QUE	Utilizar un cupón de descuento de mercancía que no compré.	0,919
C23	PAS	Mentir sobre la edad del niño para obtener un precio más bajo.	0,711
C28	PAS	Recibir un cambio demasiado alto y no decir nada.	0,800
C20	PAS	No decir nada cuando el camarero o camarera calcula mal la cuenta en nuestro favor.	0,830
C26	ACT	Dar información engañosa a un empleado sobre el precio de un artículo que no tiene puesto el precio.	0,701
C29	ACT	Beber una lata de refresco en una tienda sin pagar por ello.	0,857

Nota. ESP = espiritualidad; RE = religiosidad extrínseca; RI = religiosidad intrínseca; RECHB = reciclar/hacer el bien; NOH = no hacer daño; QUE = prácticas cuestionables; PAS = beneficiarse de prácticas pasivas; ACT = beneficiarse de prácticas activas.

Fuente: elaboración propia.

En primer lugar, se analiza la fiabilidad individual de los indicadores a través del valor de sus cargas (λ) o correlaciones simples de los indicadores con su respectivo constructo, aceptando aquellos indicadores que tengan una carga mayor a 0,7 y depurando el resto. En el modelo depurado todas las cargas superan el valor crítico recomendado en la literatura (Carmines y Zeller, 1979).

Para comprobar la validez convergente, se examina la varianza media extraída (Average Variance Extracted, AVE), propuesta por (Fornell y Larcker, 1981). El valor que ofrece este indicador informa el porcentaje de varianza que está siendo explicado por los indicadores de cada constructo respectivamente. Los valores AVE deben ser superiores a 0,5. Se depura el modelo eliminando ítems hasta que se alcanza este límite crítico en todas las dimensiones, aceptando por tanto la validez convergente. Para aceptar la validez discriminante, cada AVE debe ser superior a la varianza compartida entre su constructo y el resto de constructos representados. De esta manera, si el AVE es superior

a la correlación al cuadrado de ese mismo constructo con cada una de las otras variables, puede aceptarse que cada constructo se relaciona con mayor intensidad con sus propias medidas que con las de las otras variables (Barclay, Higgins y Thompson, 1995). Todas las dimensiones satisfacen las condiciones impuestas, por lo que se acepta la validez discriminante.

Recientemente se propone, para garantizar la validez discriminante, utilizar el índice Heterotrait-monotrait ratio of correlations (HTMT) (Henseler, Ringle y Sarstedt, 2015). Todos los valores de la matriz deben estar por debajo de 0,9, como criterio más relajado (Teo, Srivastava y Jiang, 2008), y por debajo de 0,85, como más riguroso (Kline, 2010). En nuestro trabajo, todos los valores se encuentran por debajo de 0,85 (tabla 3), con lo que se acepta la validez discriminante, que también ha sido avalada comprobando que los intervalos de confianza para el HTMT no contienen el valor 1 (Henseler *et al.*, 2015).

Tabla 2.
Validez discriminante y validez convergente del modelo.

	Validez convergente	Consistencia interna	Validez discriminante Fornell-Larcker							
	AVE	Composite reliability	ACT	ESP	NOH	PAS	QUE	RE	RECHB	RI
ACT	0,611	0,756	0,781							
ESP	0,597	0,912	-0,106	0,773						
NOH	0,676	0,862	0,222	-0,189	0,822					
PAS	0,611	0,824	0,369	-0,251	0,410	0,782				
QUE	0,733	0,845	0,178	-0,117	0,267	0,421	0,856			
RE	0,620	0,829	0,090	0,482	-0,071	-0,100	-0,207	0,788		
RECHB	0,660	0,795	-0,265	0,039	-0,246	-0,161	-0,014	-0,283	0,812	
RI	0,690	0,918	-0,073	0,604	-0,212	-0,212	-0,161	0,477	-0,047	0,831

Fuente: elaboración propia.

Tabla 3.
Validez discriminante, índice HTMT.

	ACT	ESP	NOH	PAS	QUE	RE	RECHB	RI
ACT								
ESP	-0,172							
NOH	0,399	-0,204						
PAS	0,784	-0,304	0,554					
QUE	0,390	-0,122	0,370	0,655				
RE	0,162	0,650	-0,110	-0,136	-0,279			
RECHB	-0,584	0,071	-0,404	-0,281	-0,046	-0,462		
RI	-0,120	0,793	-0,251	-0,270	-0,204	0,503	-0,072	

Fuente: elaboración propia.

Modelo estructural

Una vez comprobadas la fiabilidad y la validez de los constructos, se analiza el modelo estructural, que evalúa el peso y la magnitud de las relaciones entre las diferentes dimensiones o constructos. Para llevar a cabo este análisis, se observa la varianza explicada y sus respectivos niveles de significación.

Como paso preventivo, es conveniente evaluar la potencial multicolinealidad de las variables antecedentes de cada variable dependiente. De acuerdo con Henseler *et al.* (2014), no hay indicios de multicolinealidad si el *factor de inflación de la varianza* (FIV) es menor o igual a 5 con niveles de tolerancia iguales o mayores a 0,2. Todos los valores en nuestro modelo se encuentran comprendidos entre 0,2 y 5, con lo que se descarta la multicolinealidad.

Tabla 4.
Multicolinealidad de los regresores de las variables dependientes.

	ACT	NOH	PAS	QUE	RECHB
ESP	2,846	2,846	2,846	2,846	2,846
RE	1,861	1,861	1,861	1,861	1,861
RI	3,481	3,481	3,481	3,481	3,481

Fuente: elaboración propia.

Nuestras hipótesis especifican la dirección de la relación, por lo que utilizamos el procedimiento de remuestreo bootstrap (5.000 submuestras), empleando una distribución *t* de Student de una cola con *n*-1 grados de libertad, donde *n* es el número de submuestras (Henseler *et al.*, 2014). El resultado genera los errores estándares y los valores *t*, que permiten dotar de significación estadística a los coeficientes β s (Chin, 1998). La tabla 5 incluye las relaciones significativas.

Tabla 5.
Resultados significativos del modelo estructural.

	Muestra original	Media de la muestra	Error estándar	<i>T</i> estadístico	<i>P</i> valores
RE → RECHB	-0,482	-0,477	0,090	5,360	0,000
ESP → RECHB	0,266	0,265	0,099	2,686	0,007
RE → ACT	0,269	0,267	0,108	2,486	0,013
ESP → PAS	-0,238	-0,247	0,102	2,346	0,019
RI → NOH	-0,254	-0,257	0,119	2,131	0,033
RE → QUE	-0,185	-0,195	0,088	2,104	0,035
RE → NOH	-0,215	-0,221	0,109	1,977	0,048

Nota. * Basado en una distribución *t* de Student de una cola (4999).

Fuente: elaboración propia.

Recientemente, los investigadores han propuesto estudiar los intervalos de confianza junto a los valores de *t* y, si la relación es con el signo postulado, valorar el intervalo entre 5% y 95% (Henseler, Ringle y Sinkovics, 2009). Utilizando este método, se sustentan las mismas hipótesis que con el método anterior, ya que ningún intervalo de confianza contenía el 0.

El modelo de investigación muestra un poder predictivo aceptable, pues los valores R^2 de los constructos dependientes superan el valor 0,10 en todos los casos (Falk y Miller, 1992), asegurando que al menos el 10% de la variabilidad del constructo dependiente se debe al modelo (tabla 6). Es especialmente significativo "reciclar y hacer el bien" que evidencia un poder predictivo moderado (Chin, 1998; Henseler *et al.*, 2014).

Tabla 6.
R² de las variables endógenas latentes.

Variables	R Square
ACT	0,151
NOH	0,156
PAS	0,168
QUE	0,145
RECHB	0,264

Fuente: elaboración propia.

Una medida habitual de medición de la relevancia predictiva es el test *Q2* para cada constructo dependiente (Geisser, 1975; Stone, 1977). Como en nuestro modelo todos los valores son mayores a 0,0, el modelo tiene relevancia predictiva (tabla 7).

Tabla 7.
Test Q2 para los constructos dependientes.

		SSE	$Q^2 \leq (1 - SSE/SSO)$
ACT	572,000	558,582	0,023
NOH	1.430,000	1.396,061	0,024
PAS	1.144,000	1.106,009	0,033
QUE	572,000	560,752	0,020
RECHB	858,000	793,597	0,075

Fuente: elaboración propia.

El indicador *f2 effect size* mide el cambio en el valor R^2 cuando un constructo exógeno específico es omitido del modelo. Cohen (1988) proporciona el siguiente criterio para la interpretación: a) tamaño de efecto reducido, $0,02 < f2 \leq 0,15$; b) tamaño de efecto moderado, $0,15 < f2 \leq 0,35$, y c) tamaño de efecto elevado, $f2 > 0,35$. En nuestro modelo, la espiritualidad evidencia efectos moderados sobre "pasivo" (0,021) y "hacer el bien" (0,029);

la religiosidad extrínseca muestra un efecto elevado sobre "activo" (0,041), y la religiosidad intrínseca manifiesta un efecto moderado sobre no "hacer daño" (0,020).

Para valorar la bondad del ajuste, utilizamos el Standardized Root Mean Square Residual (SRMR, por sus siglas en inglés). Al ser todos nuestros indicadores reflectivos, es relevante el SRMR Common Factor Model (Henseler *et al.*, 2014), que en nuestro trabajo alcanza un valor de 0,116, correspondiendo con un ajuste aceptable (Henseler *et al.*, 2015).

Tras evaluar el modelo estructural, se constata que son significativas seis de nuestras hipótesis formuladas en los fundamentos teóricos con un valor de *t* de Student superior a 1,96, mientras que las restantes ocho hipótesis planteadas deben ser rechazadas, por no resultar con un índice de significación superior al 0,05.

La religiosidad extrínseca ejerce una influencia positiva y significativa sobre beneficiarse de forma activa ($\beta = 0,269$, $p < 0,05$), y evidencia una influencia negativa y significativa sobre el comportamiento del consumidor orientado al "reciclaje y hacer el bien" ($\beta = -0,482$, $p < 0,05$), lo que es consistente con los planteamientos teóricos planteados.

La espiritualidad manifiesta una influencia positiva y significativa sobre el comportamiento del consumidor orientado al "reciclaje y hacer el bien" ($\beta = 0,266$, $p < 0,05$). El único constructo exógeno que ejerce influencia significativa sobre beneficiarse de forma pasiva es la espiritualidad, siendo esta negativa, en consonancia con lo planteado en la teoría ($\beta = -0,238$, $p < 0,05$).

La única influencia negativa y significativa que ejerce la religiosidad intrínseca es sobre "no hacer daño" ($\beta = -0,254$, $p < 0,05$). La religiosidad extrínseca ejerce una influencia positiva y significativa sobre "no hacer daño" ($\beta = -0,139$, $p < 0,05$) y, por tanto, se sustenta esta hipótesis formulada en el apartado anterior.

La religiosidad extrínseca ejerce una influencia negativa y significativa sobre las "prácticas cuestionables" ($\beta = -0,185$, $p < 0,05$), cuyo resultado contradice lo adelantado en los fundamentos teóricos, donde se afirmó que el sentido de la relación debería ser positivo. En cualquier caso, la dimensión cuestionable ha dado ya problemas en numerosas investigaciones, lo que refuerza la creencia de la necesidad de reformular y actualizar la escala (Vitell *et al.*, 2015). Como se propone en nuestro estudio, así como la relación directa entre la religiosidad extrínseca y todas las dimensiones que conforman el constructo CES, se debe rechazar esta hipótesis.

Finalmente, es destacable el efecto fuertemente positivo de la espiritualidad sobre la dimensión "hacer el bien/prácticas de reciclaje", que es la única que agrupa una selección de prácticas orientadas al consumo ético.

Conclusiones, discusión y limitaciones al estudio

Con carácter general, la revisión teórica llevada a cabo muestra la desigualdad que existe entre trabajos sobre ética del consumidor, desde su propio enfoque, y los que parten de la perspectiva del vendedor. En este sentido, queremos destacar la aportación que ofrecemos al ámbito investigador. Pero también pensamos que nuestra investigación contribuirá a mejorar las decisiones que adopten empresas y gobiernos, en su tarea de identificar situaciones que contribuyan a una aceptación de unos mayores estándares éticos y socialmente responsables en la toma de decisiones. Las empresas dispondrán de un mayor conocimiento y acercamiento a los mercados a los que se dirigen. Los gobiernos dispondrán, igualmente, de una mayor base de conocimiento sobre la cual dictar y ejercer políticas educacionales que, por una parte, logren empresas más éticas y, por otra, ciudadanos más éticos en sus decisiones de compra. Con carácter más específico, se han hallado las siguientes conclusiones:

- En primer lugar, si observamos las tres proposiciones formuladas en nuestro estudio, se puede decir que existe una relación entre la religiosidad y la ética del consumidor. De la misma forma, también se puede afirmar que se encuentran relacionadas la espiritualidad y la ética del consumidor.
- En segundo lugar, el modelo establece relaciones directas entre las variables independientes *religiosidad* y *espiritualidad*, y las cinco dimensiones de la ética del consumidor. Se han podido contrastar 15 hipótesis, de las que se verificaron seis, cuyos resultados nos llevan a concluir que la religiosidad extrínseca influye negativamente sobre las prácticas de reciclaje y positivamente sobre beneficiarse de forma activa y no hacer el daño. Este resultado confirma que, en la medida en que las personas participen en actos religiosos, motivadas principalmente por cuestiones utilitaristas y hasta egoístas, serán más proclives a aceptar prácticas poco éticas, incluso beneficiándose de ellas de forma activa, a pesar de no ser legales. Estas personas son capaces de aceptar prácticas poco éticas, siempre y cuando perciban que estas no causan daño a otras personas. Por otra parte, no estarían dispuestas a contribuir con prácticas de reciclado y tampoco a dejar de consumir bienes y servicios de quienes tampoco reciclan. Esta última afirmación es la que mantiene la relación de dependencia más fuerte del estudio. Estos resultados son consistentes con otros trabajos, como los de Vitell *et al.* (2005), Vitell *et al.* (2007) y Rodríguez y Ramos (2015).
- En otro sentido, sí se observa una relación inversa entre la religiosidad intrínseca y no hacer el daño. Este

resultado pone de manifiesto un alto estándar moral en las personas que viven su religiosidad de forma absolutamente intrínseca, sin depender de motivos únicamente utilitaristas. Estos resultados, además, son consistentes con otros trabajos, como los de Rawwas (2001) y Schneider *et al.* (2011).

- En cuanto a la espiritualidad, se puede observar la relación inversa con beneficiarse de forma pasiva y directa con las prácticas de reciclaje. Así, se puede concluir que aquellas personas más espirituales, es decir, aquellas que mantienen una fuerza interior especial apoyados en una determinada religión o no, no estarían dispuestas a beneficiarse, aunque fuera de forma pasiva, de prácticas ilegales. Además, estas personas están dispuestas a practicar el reciclaje, así como a consumir, exclusivamente, bienes y servicios de empresas que también reciclen. Esta es la única dimensión de la escala que resume un conjunto de prácticas que se consideran éticas. De este modo, se puede comprobar la incidencia directa del grado de espiritualidad sobre el comportamiento ético. Estos resultados son consistentes con otros trabajos, como los de Patwardhan, Keith y Vitell (2012) y Vitell *et al.* (2006). En el 2012, Rakesh presentó la espiritualidad como la solución a los problemas éticos de los consumidores indios.

En resumen, y a la luz de los principales hallazgos, se puede destacar la enorme contribución que el presente estudio realiza, dado que formula un modelo, a partir del cual se han podido establecer relaciones independientes entre las dimensiones que forman parte de los tres constructos: religiosidad, espiritualidad y CES. Pocas veces se hace uso de la escala completa CES, teniendo en cuenta las primeras cuatro dimensiones propuestas por sus autores (Muncy y Vitell, 1992) y la quinta dimensión propuesta más tarde por Vitell y Muncy (2005). En este sentido, la utilización de una base metodológica, como las ecuaciones estructurales, permite ir depurando paso a paso el modelo, hasta obtener un modelo global que consigue obtener resultados más robustos y marca un posible camino para seguir trabajando en la misma línea. Este trabajo ha sido adaptado a las nuevas modificaciones y sugerencias derivadas del *II International Symposium on Partial Least Squares Path Modeling*, celebrado en Sevilla en junio del 2015.

Por otra parte, se debe indicar una limitación general que viene determinada por la técnica empleada para el análisis del modelo propuesto, ya que las ecuaciones estructurales suponen la linealidad de las relaciones entre las variables latentes. Sin embargo, en la realidad, pueden darse otra serie de relaciones. Por tanto, es posible que, aunque no se hayan dado algunas relaciones significativas, estas puedan

deberse a otros tipos de relaciones no explicadas por la técnica PLS.

Además, es nuestro interés seguir profundizando en la escala CES, relacionándola con otras dimensiones, tales como la identidad moral, paso necesario para tratar de llegar hacia la realización de juicios más éticos que deriven, igualmente, en unos comportamientos más éticos (Vitell y Ramos, 2006; Ramos, Rodríguez y Caro, 2015).

Finalmente, se debe profundizar aún más en las escalas que forman parte del estudio y poder hallar posibles aspectos de mejora en ellas, que permitan su utilización en diferentes ámbitos y momentos del tiempo. Pensamos que estas escalas debieran mantenerse siempre "vivas" en el tiempo. Apoyamos esta opinión en el hecho de que lo que miden realmente son las percepciones que los consumidores tienen en relación a su grado de tolerancia, respecto de determinadas prácticas, que debieran ser consideradas reprobables desde el punto de vista ético, así como otro conjunto de prácticas que son consideradas aceptables. Esta selección de prácticas, por tanto, debieran ser revisadas de forma periódica y adaptadas a cada momento, en general, y a cada contexto, en particular.

Referencias bibliográficas

- Allport, G. W., & Ross, J. M. (1967). Personal religious orientation and prejudice. *Journal of personality and social psychology*, 5(4), 432.
- Bjarnason, V. (2015). Anomie and Timing. *International Journal of Business and Social Science*, 6(3), 82-92.
- Barclay, D., Higgins, C., & Thompson, R. (1995). The partial least squares (PLS) approach to causal modeling: Personal computer adoption and use as an illustration. *Technology Studies*, 2(2), 285-309.
- Carmines, E. G., & Zeller, R. A. (1979). *Reliability and validity assessment*. Thousand Oaks: SAGE.
- Chairy. (2012). Spirituality, Self Transcendence, and Green Purchase Intention in College Students. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 57, 243-246. doi: 10.1016/j.sbspro.2012.09.1181
- Chen, Y.-J. & Tang, T. L.-P. 2013. The bright and dark sides of religiosity among university students: Do gender, college major, and income matter? *Journal of Business Ethics*, 115(3), 531-53. doi: 10.1007/s10551-012-1407-2
- Chin, W. W. (1998). The partial least squares approach to structural equation modeling. *Modern Methods for Business Research*, 295(2), 295-336.
- Chin, W. W. (2010). How to write up and report PLS analyses. En B. Berkman (ed.), *Handbook of partial least squares* (pp. 655-690). Berlín: Springer.
- Chonko, L. B., Tanner Jr, J. F., & Weeks, W. A. (1996). Ethics in salesperson decision making: a synthesis of research approaches and an extension of the scenario method. *Journal of Personal Selling & Sales Management*, 16(1), 35-52. doi: 10.1080/08853134.1996.10754043
- Cohen, J. (1988). *Statistical power analysis: A computer program*. Abingdon: Routledge.

- Cottone, J., Drucker, P., & Javier, R. A. (2007). Predictors of moral reasoning: Components of executive functioning and aspects of religiosity. *Journal for the Scientific Study of Religion*, 46(1), 37-53.
- Curasi, C. F., Price, L. L., & Arnould, E. J. (2004). How individuals' cherished possessions become families' inalienable wealth. *Journal of Consumer Research*, 31(3), 609-622.
- Falk, R. F., & Miller, N. B. (1992). *A primer for soft modeling*. Akron: University of Akron.
- Ferrell, O. C., Gresham, L. G., & Fraedrich, J. (1989). A Synthesis of Ethical Decision Models for Marketing. *Journal of Macromarketing*, 9(2), 55.
- Fornell, C., & Larcker, D. F. (1981). Evaluating structural equation models with unobservable variables and measurement error. *Journal of marketing research*, 18(1), 39-50.
- Geisser, S. (1975). The predictive sample reuse method with applications. *Journal of the American Statistical Association*, 70(350), 320-328.
- Geyer, A. L., & Baumeister, R. F. (2005). Religion, Morality, and Self-Control: Values, Virtues, and Vices. En R. F. Paloutzian & C. L. Park (eds.), *Handbook of the psychology of religion and spirituality* (pp. 412-434). Nueva York: The Guilford.
- Giacalone, R. A., & Jurkiewicz, C. L. (2003). Right from wrong: The influence of spirituality on perceptions of unethical business activities. *Journal of Business Ethics*, 46(1), 85-97.
- Henseler, J., Dijkstra, T., Sarstedt, M., Ringle, C., Diamantopoulos, A., Straub, D., et al. (2014). Common Beliefs and Reality about Partial Least Squares: Comments on Rönkkö and Evermann. *Organizational Research Methods*, 17(2), 182-209.
- Henseler, J., Ringle, C. M., & Sarstedt, M. (2015). A new criterion for assessing discriminant validity in variance-based structural equation modeling. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 43(1), 115-135. doi:10.1007/s11747-014-0403-8
- Henseler, J., Ringle, C. M., & Sinkovics, R. R. (2009). The use of partial least squares path modeling in international marketing. *Advances in International Marketing*, 20, 277-320.
- Hunt, S. D., & Vitell, S. J. (1986). A General Theory of Marketing Ethics. *Journal of Macromarketing*, 6(1), 5.
- Hunt, S. D., & Vitell, S. J. (2006). The General Theory of Marketing Ethics: A Revision and Three Questions. *Journal of Macromarketing*, 26(2), 143-153.
- Kavak, B., Gürel, E., Eryiit, C., & Tektas, Ö. (2009). Examining the Effects of Moral Development Level, Self-Concept, and Self-Monitoring on Consumers' Ethical Attitudes. *Journal of Business Ethics*, 88(1), 115-135. doi:10.1007/s10551-009-0114-0.
- Kline, R. B. (2010). *Principles and Practice of Structural Equation Modeling*. Nueva York: Guilford Press.
- Lu, L., Chang, H., & Chang, A. (2015). Consumer personality and green buying intention: The mediate role of consumer ethical beliefs. *Journal of Business Ethics*, 127(1), 205-219. doi:10.1007/s10551-013-2024-4
- McDaniel, S. W., & Burnett, J. J. (1990). Consumer Religiosity and Retail Store Evaluative Criteria. *Academy of Marketing Science. Journal*, 18(2), 101.
- Mokhlis, S. (2010). Religious contrasts in consumer shopping styles: a factor analytic comparison. *Journal of Business Studies Quarterly*, 2(1), 52-64.
- Muncy, J. A., & Vitell, S. J. (1992). Consumer Ethics: An Investigation of the Ethical Beliefs Of the Final Consumer. *Journal of Business Research*, 24(4), 297-311. doi:10.1016/0148-2963(92)90036-b
- Nelson-Becker, H., Nakashima, M., & Canda, E. R. (2006). Spirituality in professional helping interventions. En B. Berkman (ed.), *Handbook of social work in health and aging* (pp. 797-807). New York: Oxford University Press.
- Noel, Y. M. S., Dickinson, J. R., & Betsy, Y. Y. L. (2000). Ethical Evaluations of Business Activities and Personal Religiousness. *Teaching Business Ethics*, 4(3), 239.
- Pace, S. (2014). Effects of intrinsic and extrinsic religiosity on attitudes toward products: Empirical evidence of value-expressive and social-adjustive functions. *Journal of Applied Business Research*, 30(4), 1227-1238.
- Pandey, A., Gupta, R. K., & Arora, A. P. (2009). Spiritual climate of business organizations and its impact on customers' experience. *Journal of Business Ethics*, 88(2), 313-332.
- Patwardhan, A. M., Keith, M. E. & Vitell, S. J. (2012). Religiosity, Attitude Toward Business, and Ethical Beliefs: Hispanic Consumers in the United States. *Journal of Business Ethics*, 110(1), 61-70.
- Polonsky, M. J., Pedro-Quelhas, B., Pinto, J., & Higgs-Kleyn, N. (2001). Consumer ethics in the European Union: A comparison of Northern and Southern views. *Journal of Business Ethics*, 31(2), 117-130.
- Rakesh, R. (2012). Ethics in marketing-Indian spirituality. *Journal of Emerging Trends in Economics and Management Sciences*, 3(1), 72-76.
- Ramos, E., Rodríguez, C. J., & Caro, F. J. (2015). Ética del consumidor: Una aplicación de la escala CES Consumer Ethics Scale. En Actas de las xxv Jornadas Hispano Lusas de Gestión Científica "Enfoques Empresariales de la Gestión Científica. Transferencia de conocimiento a la empresa" (1-15), Ourense.
- Rawwas, M. Y. A. (2001). Culture, personality and morality A typology of international consumers' ethical beliefs. *International Marketing Review*, 18(2), 188-211.
- Rodríguez, C. J., & Ramos, E. (2015). Análisis de la Escala CES (Consumer Ethics Scale) y su Relación con la Religiosidad en el Consumidor Español. *Actas del XXIII Congreso anual EBEN-España*. Sevilla. Servicio de Publicación Digital de la Biblioteca/CRAI.
- Román-Nicolás, S., & Rodríguez-Herrera, R. (2011). ¿Cómo podemos distinguir a los vendedores éticos de los que no lo son? Implicaciones para el Proceso de Selección y Formación de los Comerciales. *Cuadernos de Gestión*, 11(Especial), 85-99.
- Schneider, H., Krieger, J., & Bayraktar, A. (2011). The Impact of Intrinsic Religiosity on Consumers' Ethical Beliefs: Does It Depend on the Type of Religion? A Comparison of Christian and Moslem Consumers in Germany and Turkey. *Journal of Business Ethics*, 102(2), 319-332. doi:10.1007/s10551-011-0816-y
- Singhapakdi, A., Vitell, S. J., Rao, C. P., & Kurtz, D. L. (1999). Ethics gap: Comparing marketers with consumers on important determinants of ethical decision-making. *Journal of Business Ethics*, 21(4), 317-328.
- Stanaland, A. J. S., Lwin, M. O., & Murphy, P. E. (2011). Consumer perceptions of the antecedents and consequences of corporate social responsibility. *Journal of Business Ethics*, 102(1), 47-55.
- Steenhaut, S., & Patrick Van, K. (2006). An Empirical Investigation of the Relationships among a Consumer's Personal Values, Ethical Ideology and Ethical Beliefs. *Journal of Business Ethics*, 64(2), 137-155. doi:10.1007/s10551-005-5905-3
- Stone, M. (1977). An asymptotic equivalence of choice of model by cross-validation and Akaike's criterion. *Journal of the Royal Statistical Society. Series B (Methodological)*, 39(1), 44-47.
- Tang, T. L.-P., & Chiu, R. K. (2003). Income, money ethic, pay satisfaction, commitment, and unethical behavior: Is the love of money the root of evil for Hong Kong employees? *Journal of Business Ethics*, 46(1), 13-30.

- Teo, T. S. H., Srivastava, S. C., & Jiang, L. (2008). Trust and electronic government success: An empirical study. *Journal of Management Information Systems*, 25(3), 99-132.
- Vitell, S. J. (2009). The Role of Religiosity in Business and Consumer Ethics: A Review of the Literature. *Journal of Business Ethics*, 90(supl. 2), 155-167. doi:10.1007/s10551-010-0382-8
- Vitell, S. J., Bing, M. N., Davison, H. K., Ammeter, A. P., Garner, B. L., & Novicevic, M. M. (2009). Religiosity and Moral Identity: The Mediating Role of Self-Control. *Journal of Business Ethics*, 88(4), 601-613. doi:10.1007/s10551-008-9980-0
- Vitell, S. J., & Ramos, E. (2006). The impact of corporate ethical values and enforcement of ethical codes on the perceived importance of ethics in business: A comparison of US and Spanish managers. *Journal of Business Ethics*, 64(1), 31-43. doi:10.1007/s10551-005-4664-5
- Vitell, S. J., Keith, M., & Mathur, M. (2011). Antecedents to the Justification of Norm Violating Behavior Among Business Practitioners. *Journal of Business Ethics*, 101(1), 163-73. doi:10.1007/s10551-010-0717-5
- Vitell, S. J., King, R. A., Howie, K., Toti, J.-F., Albert, L., Ramos, E., & Yacout, O. (2015). Spirituality, Moral Identity, and Consumer Ethics: A Multi-cultural Study. *Journal of Business Ethics*, 139, 1-14.
- Vitell, S. J., & Muncy, J. (1992). Consumer Ethics - An Empirical Investigation of Factors Influencing Ethical Judgments of the Final Consumer. *Journal of Business Ethics*, 11(8), 585-597. doi:10.1007/bf00872270
- Vitell, S. J., & Muncy, J. (2005). The Muncy-Vitell consumer ethics scale: A modification and application. *Journal of Business Ethics*, 62(3), 267-275. doi:10.1007/s10551-005-7058-9
- Vitell, S. J., & Paolillo, J. G. P. (2003). Consumer ethics: The role of religiosity. *Journal of Business Ethics*, 46(2), 151-162. doi:10.1023/a:1025081005272
- Vitell, S. J., Singh, J. J., & Paolillo, J. (2007). Consumers' ethical beliefs: The roles of money, religiosity and attitude toward business. *Journal of Business Ethics*, 73(4), 369-379. doi:10.1007/s10551-006-9212-4
- Walker, L. J., & Pitts, R. C. (1998). Naturalistic conceptions of moral maturity. *Developmental Psychology*, 34(3), 403.

NEUROSCIENCE AND ADVERTISING. AN EXPERIMENT ON ATTENTION AND EMOTION IN TELEVISION ADVERTISING

ABSTRACT: Drawing attention and generating an emotional response are important factors in remembering an advertisement spot, whose study implies analyzing the psyche as these phenomena deal with the subject's inner nature. This work presents the results of a neuroscience experiment applied to advertisement. Therefore, attention and emotional response levels (EDL and EDR, respectively) were measured simultaneously in a group of 30 individuals aged 18-22, who were exposed to 20 advertisement spots of the University of Valladolid. Results clearly show meaningful differences regarding attention and emotion based on the typology of spots, where the comic type outstands over all. In addition, the spots in English language and those not broadcasted in Spain obtained significantly higher mean values, both in attention and emotion. Furthermore, the most intense increases of EDL occurred with a loud, sudden, possibly unexpected and very different sound to the previous one. Similarly, intense decreases of EDR are in all observed cases related to moments of negative or sad content and occur at the initial moments of spots. On the other hand, EDR also show moments of sudden change in the analyzed spots. In these, the highest levels occur in the instants after the conclusion of a comic puzzle or in moments of high sound intensity. Finally, most of the moments of highest EDR occur in the context of stretches with higher EDL.

KEYWORDS: Neuroscience, attention, emotion, marketing, advertisement, television.

NEUROCIÊNCIA E PUBLICIDADE. UMA EXPERIÊNCIA SOBRE ATENÇÃO E EMOÇÃO NA PUBLICIDADE TELEVISIVA

RESUMO: chamar a atenção e gerar resposta emocional são fatores importantes na lembrança de um spot. Sua análise implica necessariamente o estudo da psique ao se tratar de fenômenos de natureza interna do sujeito. Este trabalho expõe os resultados de uma experiência de neurociência aplicada à publicidade. Assim, foram medidos os níveis de resposta: atencional e emocional (edl e edr, respectivamente, por suas siglas em inglês), de forma simultânea a um grupo de 30 pessoas, de entre 18 e 22 anos, que assistiram a 20 spots publicitários na Universidad de Valladolid. Os resultados mostram diferenças significativas em atenção e emoção em relação com a tipologia de spots, e destacam o tipo cômico sobre todos. Além disso, os spots enunciados em inglês e os não emitidos na Espanha obtiveram valores médios significativamente superior, tanto em atenção quanto em emoção. Por outro lado, os aumentos mais intensos de edl foram produzidos com um som forte, súbito, possivelmente inesperado e de registro muito diferente ao do som anterior. Do mesmo modo, as diminuições intensas de edl estão em todos os casos observados relacionados com momentos de conteúdo negativo ou triste, e foram produzidos em momentos iniciais do spot. Os edr, por sua vez, também mostram momentos de mudança súbita nos spots analisados. Nestes, pode-se observar que os maiores níveis de edr são produzidos nos instantes posteriores à conclusão de um puzzle de tipo cômico ou em momentos de alta intensidade sonora. Finalmente, a maioria dos momentos de mais alto edr é produzida no contexto de trechos com maior edl.

PALAVRAS-CHAVE: atenção, emoção, marketing, neurociência, publicidade, televisão.

LES NEUROSCIENCES ET LA PUBLICITÉ. UNE EXPÉRIENCE SUR L'ATTENTION ET L'ÉMOTION DANS LA PUBLICITÉ TÉLÉVISÉE

RÉSUMÉ: Attirer l'attention et générer une réponse émotionnelle sont des facteurs importants pour le souvenir d'un spot. Leur étude implique nécessairement l'étude de la psyché, car il s'agit de phénomènes de la nature intérieure du sujet. Cet article présente les résultats d'une expérience en neurosciences appliquées à la publicité. C'est ainsi que l'on a mesuré les taux de réponse attentionnel et émotionnel (EDL et EDR, respectivement, pour leurs sigles en anglais), de manière simultanée à un groupe de 30 personnes, âgées de 18 à 22 ans, qui ont vu vingt publicités dans la Université de Valladolid. Les résultats montrent des différences significatives dans l'attention et l'émotion par rapport à la typologie des spots, en soulignant le genre comique sur tous les autres. De plus, les spots énoncés en anglais et ceux qui n'avaient pas été émis en Espagne ont obtenu des valeurs moyennes significativement plus élevées, autant en termes d'attention que d'émotion. D'autre part, les plus fortes hausses d'EDL ont été produites avec un son fort, soudain, peut-être inattendu et avec un registre très différent du son précédent. De même, les baisses intenses d'EDL ont été identifiées dans tous les cas observés impliquant des moments de contenu négatif ou triste, et se produisent depuis les premiers moments du spot. Quant aux EDR, ils montrent aussi des moments de changement soudain dans les spots analysés. Là on peut observer que les plus hauts niveaux d'EDR se produisent dans les moments qui suivent la conclusion d'un puzzle de genre comique ou à des moments d'intensité sonore élevée. Enfin, la plupart des moments de plus haut EDR se produisent dans le contexte des intervalles avec un plus haut EDL.

MOTS-CLÉ: neurosciences, attention, émotion, marketing, publicité, télévision.

CORRESPONDENCIA: Alejandro Tapia Frade. C/ Energía Solar, 1. Universidad Loyola Andalucía, Edificio G, Departamento de Comunicación y Educación, 41014. Sevilla, España.

CITACIÓN: Tapia Frade, A., & Martín Guerra, E. (2017). Neurociencia y publicidad. Un experimento sobre atención y emoción en publicidad televisiva. *Innovar*, 27(65), 81-92. doi: 10.15446/innovar.v27n65.65063.

ENLACE DOI: <https://doi.org/10.15446/innovar.v27n65.65063>.

CLASIFICACIÓN JEL: M30, M31, M37.

RECIBIDO: Enero 2015, **APROBADO:** Abril 2016.

Neurociencia y publicidad. Un experimento sobre atención y emoción en publicidad televisiva

Alejandro Tapia Frade

Ph. D. en Marketing

Profesor adjunto de la Universidad Loyola Andalucía.

Sevilla, España

Correo electrónico: ajtapia@uloyola.es

Enlace ORCID: <http://orcid.org/0000-0003-1071-4536>

Elena Martín Guerra

Licenciada en Periodismo y Publicidad y Relaciones Públicas

Profesora asociada Universidad de Valladolid

Valladolid, España

Correo electrónico: emartin@sociograph.es

Enlace ORCID: <http://orcid.org/0000-0003-1914-6483>

RESUMEN: Llamar la atención y generar respuesta emocional son factores importantes en el recuerdo de un anuncio. Su estudio implica necesariamente el estudio de la psique, al tratarse de fenómenos de naturaleza interna del sujeto. Este trabajo expone los resultados de un experimento de neurociencia aplicada a la publicidad. Así, se midieron los niveles de respuesta: atencional y emocional (EDL y EDR, respectivamente, por sus siglas en inglés), de forma simultánea a un grupo de 30 personas, de entre 18 y 22 años, que vieron 20 anuncios publicitarios en la Universidad de Valladolid. Los resultados ponen de manifiesto diferencias significativas en atención y emoción en relación con la tipologia de anuncios, destacando el de tipo cómico sobre todos. Adicionalmente, los anuncios enunciados en inglés y los no emitidos en España obtuvieron valores promedio significativamente superiores, tanto en atención como en emoción. Por otra parte, los incrementos más intensos de EDL se producen con un sonido fuerte, súbito, posiblemente inesperado y de registro muy distinto al sonido previo. Del mismo modo, los decrementos intensos de EDL están en todos los casos observados relacionados con momentos de contenido negativo o triste, y se producen en momentos iniciales del anuncio. Los EDR, por su parte, también muestran momentos de cambio súbito en los anuncios analizados. En estos, se puede observar que los mayores niveles de EDR se producen en los instantes posteriores a la conclusión de un puzzle de tipo cómico o en momentos de alta intensidad sonora. Finalmente, la mayoría de los momentos de más alto EDR se produce en el contexto de tramos con mayor EDL.

PALABRAS CLAVE: Neurociencia, atención, emoción, marketing, publicidad, televisión.

Introducción

Actualmente vivimos en una época de saturación publicitaria, que ha forzado a los oferentes de productos y servicios a evolucionar e, incluso, crear nuevas formas de comunicación para destacar sobre el resto, para —en definitiva— llamar la atención de los consumidores.

Además, es preciso destacar un fuerte proceso de homogeneización de las cualidades estructurales de los productos, que iguala la oferta y hace difícil la diferenciación funcional del producto o servicio, abriendo, por tanto, la necesidad de diferenciar la marca, el producto o el servicio por vía emocional.

En definitiva, llamar la atención y emocionar al consumidor son factores fundamentales para el éxito, lo que supone destacar la importancia del estudio de la psique de la audiencia para el ámbito comercializador, en general (Burgos-Campero y Vargas-Hernández, 2013; Dapkevicius y Melnikas, 2009; Fugate, 2007), y publicitario, en particular (Muñoz-Sánchez, 2012). De hecho, el estudio de López-Lita y Farrán-Teixido (2010) puso de manifiesto la evolución del discurso publicitario de lo racional a lo emocional entre 1988 y el 2008.

Sin embargo, el discurso publicitario es sin duda un fenómeno complejo. Las encuestas de opinión a menudo no son capaces de responder a las cuestiones requeridas con la debida precisión, ya que la mayor parte de los procesos psíquicos son internos y, por tanto, no observables, además que su verbalización no siempre es la adecuada, a menudo porque los individuos encuestados ni siquiera son conscientes de ello.

De hecho, se ha mencionado que, si se analiza a una persona que visualiza un anuncio publicitario, podrían controlarse tres variables fundamentales del proceso: la atención, la emoción y la memoria, con lo que se podría optimizar el anuncio para que su impacto sea mayor (Torreblanca, Juárez, Sempere y Mengual, 2012).

Por ello, resulta interesante el estudio de tipo psicobiológico de la audiencia. En la actualidad, los métodos más usados son la tomografía por emisión de positrones, la imagen por resonancia magnética funcional, el electroencefalograma (Khushaba, Wise, Kodagoda, Louviere, Khan y Townsend., 2013), el magnetoencefalografía y la actividad electrodérmica (Touhami, Benlafkin, Jiddane, Cherrah, El Malki y Benomar, 2011; Vecchiato *et al.*, 2014a). De hecho, se han hecho pruebas de fiabilidad de estas técnicas, asociándolas a medidas de éxito en publicidad con resultados favorables (Venkatraman, Dimoka, Pavlou, Vo, Hampton, Bollinger, Hershfield, Ishihara y Winer, 2005; Precourt, G, 2015; Varan, Lang, Barwise, Weber y Bellman, 2015).

La denominada *actividad electrodérmica* es, por su sensibilidad, fiabilidad y facilidad de medición, uno de los medios más usados para medir atención y emoción, por lo que se utiliza en este trabajo, con una peculiaridad: se mide de forma simultánea a un grupo de personas, mediante una tecnología llamada *Sociograph*, cuya viabilidad ya ha sido testada anteriormente por Martínez-Herrador, Garrido-Martín, Valdunquillo-Carlón y Macaya-Sánchez (2008), Martínez-Herrador, Monge-Benito y Valdunquillo-Carlón (2012) y Aiger, Palacín y Cornejo. (2013). La actividad electrodérmica genéricamente considerada ha sido también usada, entre otros, por Garzón (2008) y Oxley (2008).

Este es, en suma, un fenómeno psicobiológico descubierto por Feré en 1881 (Martínez-Herrador, Garrido-Martín, Valdunquillo-Carlón y Macaya-Sánchez, 2008). Los mecanismos psicobiológicos implican modificaciones de las propiedades bioeléctricas de la piel, por modificaciones de sus estructuras plasmáticas, y en la actividad de las glándulas sudoríparas inervadas por el sistema nervioso simpático, que es el responsable de los procesos de activación.

La actividad electrodérmica (EDA, por sus siglas en inglés) es muy usada en investigaciones de ciencias sociales por su alta capacidad para responder a estímulos nuevos, afectivos, amenazantes y también cognitivos, así como a situaciones de ansiedad y estrés (Beer y Lombardo, 2007). Esta se puede clasificar en actividad atencional (EDL, por sus siglas en inglés), relacionada con los procesos de atención, actividad emocional (EDR, por sus siglas en inglés), que indica procesos mentales relacionados con la emoción, y finalmente la actividad espontánea (NSA), inespecífica y propia de cada sujeto, que debe considerarse ruido y despreciarse.

La importancia de estos estudios es notoria y creciente a pesar de su novedad —el término *neuromarketing* emerge en el 2002— (Morin, 2011; Blakeslee, 2004; Boricean, 2009; Andreu-Sánchez, Contreras-Gracia y Martín-Pascual, 2014). Tanto es así que se han construido modelos que optimizan la inversión de la publicidad en el lugar de venta con información obtenida en un estudio sobre el comportamiento del consumidor —medido mediante técnicas psicobiológicas— en el punto de venta (Gil-Lafuente, Vidal y Martínez, 2010).

Así, un estudio aplicado al ámbito del *marketing*, en este caso realizado sobre las prácticas visuales de *neuromarketing* de 124 establecimientos del centro comercial Ventura Plaza de Colombia, puso de manifiesto la adhesión de un buen número de dichos establecimientos a los principios de dicha perspectiva, asociados con la percepción sobre el color, la luz y la imagen fotográfica (Avenidaño-Castro, 2013).

En otro trabajo sobre familiaridad en marcas, se realizaron dos experimentos para analizar la activación neurofisiológica, la latencia de respuesta y la elección de marcas nuevas y familiares. Los resultados muestran que 1) la elección de nuevas marcas (en comparación con la elección de marcas conocidas) es precedida por un aumento de la activación de la corteza prefrontal, medido mediante resonancia magnética funcional (fMRI, por su abreviatura en inglés); 2) la elección de marcas nuevas se asocia con la latencia de respuesta mayor que las marcas conocidas, y 3) el estado de ánimo positivo mejora la latencia de respuesta de la elección de nuevas marcas, en comparación con las marcas conocidas (Reimann, Castano, Zaichowsky y Bechara, 2012).



Otro estudio, en este caso realizado sobre anuncios mediante electroencefalografía y respuesta galvánica a 28 personas, puso de manifiesto diferencias significativas de atención y emoción entre géneros, según las categorías de productos visualizadas (Vecchiato *et al.*, 2014b). Otro, basado en la marca Coca Cola, puso de manifiesto la importancia de la música como elemento persuasor en el *marketing* audiovisual (Sánchez-Porras, 2013).

Otro trabajo realizado sobre anuncios de fármacos puso de relevancia que el uso de técnicas de neurociencia puede ayudar a una mejor comprensión de los mecanismos conscientes e inconscientes de los sujetos, en relación con los mensajes publicitarios y de *marketing* (Orzan, Zara y Purcarea, 2015). Ahondando en esta cuestión, otro estudio puso de manifiesto mayor actividad cerebral en mensajes publicitarios percibidos como moderadamente engañosos frente a los creíbles y los fuertemente engañosos (Craig, Loureiro, Wood y Vendemia, 2012). Otro más puso de manifiesto que el recuerdo no se veía afectado si se pasaban los anuncios en televisión más rápidamente, ya que el cerebro automáticamente se ponía en un estado de mayor

alerta que si se pasaban a velocidad normal. (Siefert, Gallent, Jaeobs, Levine, Stipp y Marci, 2008).

Por su parte, Wilson, Baack y Till (2015), con una investigación sobre publicidad exterior, demostraron la creatividad y la atención como conductores fundamentales de éxito en publicidad, en concreto en relación a la mejora de recuerdo de marca.

Finalmente, Steele, Jacobs, Siefert, Rule, Levine y Marci (2013) desarrollaron otro trabajo sobre anuncios en televisión, que usaba indicadores biométricos, y con ayuda de un *eye-tracker* demostraron el valor de la televisión como herramienta para atraer y mantener respuesta emocional. Además, dicha investigación puso de manifiesto que ese *engagement* emocional se veía incrementado cuando los participantes del estudio combinaban visualización de contenidos similares en televisión y en Internet de forma simultánea.

Ahondando en estas últimas líneas de investigación, la cuestión que se evalúa en este trabajo es la respuesta atencional y emocional simultánea de un grupo de sujetos hacia unos anuncios publicitarios de diverso contenido,

que describirán más adelante. Para ello, se recurre a la tecnología Sociograph (patente N.º 9902767) (Oficina Española de Patentes y Marcas, 2017), que evalúa dichas respuestas mediante la técnica del análisis electrodérmico.

En concreto, los objetivos fundamentales de este trabajo se centran en la evaluación de factores como la tipología de los anuncios, su idioma y su familiaridad con estos como factores significativos de diferencia atencional y emocional en el público objeto de estudio.

Hipótesis

Las hipótesis de partida que motivaron la realización de este experimento fueron las siguientes:

H1. *La tipología del anuncio es un factor significativo de diferencia de atención y emoción en el público estudiado.*

H2. *Los factores idioma y familiaridad son factores de diferencia significativa en atención y emoción en el público estudiado.*

H3. *El cambio abrupto de registro sonoro es un factor de cambio en atención y emoción en el público estudiado.*

Metodología

La muestra está conformada por 30 personas de ambos sexos y edades, de entre 18 y 22 años, con proporción similar. Además, se trata de una muestra diseñada a conveniencia de los investigadores.

Para obtener la medición objetiva del grado de atención y las reacciones emocionales durante la emisión, se utilizó el instrumento de medición Sociograph, que mide la actividad electrodérmica en los dedos índice y medio de la mano izquierda, usando un modelo de series temporales.

En su desarrollo, se realizó un único pase de 30 personas el día 12 de diciembre del 2014, en el salón de grados de la Facultad de Periodismo de la Universidad de Valladolid. A la entrada del recinto de emisión, se disponía a los participantes un brazalete con el instrumento de medición. Posteriormente, se proyectó al grupo una secuencia continua de 20 anuncios con una duración total de 13 minutos y 51 segundos.

Se presentaron dichos anuncios con diversa temática, registros, idiomas, fechas de emisión, etc., y de forma alterna, con la intención de facilitar el cambio de registros atencionales y emocionales. El objetivo de tal dispersión era la determinación de factores de incremento atencional y

emocional. Así se consideraron los factores de tipología de anuncios, idioma de locución y familiaridad con aquel.

En concreto, los anuncios se concretaron en tipos musical, cómico, cinematográfico, motivacional y dramático. Los idiomas elegidos fueron español, inglés y sin locución.

Finalmente, también se consideró si el anuncio fue o no emitido en España, con el fin determinar si la familiaridad con el anuncio podría resultar un factor en decremento de atención y emoción. Los anuncios utilizados para la investigación se presentan en la tabla 1.

Durante la proyección, el brazalete enviaba la información de cada individuo a un sistema central de proceso, con objeto de analizar en tiempo real los niveles de atención y emoción de los participantes para su posterior análisis. El instrumento de medición analiza la actividad electrodérmica, enviando a la unidad central de proceso tres tipos de señales:

1. La actividad tónica (EDL) —*electrodermal level*—, que indica niveles basales de activación, con una importante implicación en los procesos de atención. Los valores elevados de EDL indicarían mayores niveles de activación-atención y, por tanto, más predisposición a recibir, analizar y responder a la información. La unidad de medida usada en este experimento es el sumatorio de la resistencia electrodérmica en Kilomios ($\kappa\Omega$) de todos los participantes. Es importante señalar que, a menor resistencia, mayor nivel de atención.
2. La actividad fásica (EDR) —*electrodermal response*— es una respuesta psicofisiológica específica, referida al rápido cambio en la conductividad producida por estímulos desencadenantes desconocidos o conocidos y controlados, en su caso, por el investigador. Su fundamento se basa en el reflejo de orientación. Es un buen predictor de cambio tras la exposición a un estímulo y, por tanto, es uno de los índices más utilizados. En este caso, la unidad de medida es la media aritmética de la resistencia electrodérmica en $\kappa\Omega$ de todos los participantes. Así, a mayor media, mayor intensidad de emoción. Cabe destacar que la máquina detecta simplemente la presencia de emoción, pero no el tipo o contenido de esta, no discriminando entre emociones positivas y negativas.
3. La señal espontánea, no específica, aleatoria e independiente de cada persona (NSA) —*non specific activity*—, que se refiere a aquella actividad psicofisiológica no específica imposible de atribuir a un desencadenante conocido al no estar controlada su presentación. Estas respuestas son situacionales y representan el índice o

Tabla 1.
Spots por orden de emisión.

Anuncio	Situación	Tipo primario	Emitido en España	Idioma
1 Ipad Mini - Piano	(00:01 - 00:29)	Musical	Sí	Sin locución
2 Mahou Mixta - Raperos	(00:30 - 01:03)	Cómico	Sí	Español
3 Nike - Brilla	(01:04 - 02:04)	Motivacional	Sí	Español
4 Optifrog - Carnicero	(02:05 - 02:22)	Cómico	Sí	Español
5 Skiryem - Dragón	(02:23 - 03:25)	Cinematográfico	No	Inglés
6 Ikea - No hay manera	(03:26 - 04:05)	Musical	Sí	Español
7 Asics - Estoy hecho de deporte	(04:06 - 05:05)	Motivacional	Sí	Español
8 Nocilla - Jingle Bisbal	(05:06 - 06:05)	Musical	Sí	Español
9 Scotch Brite - Nariguda	(06:06 - 06:39)	Cómico	No	Español
10 La española - Jingle Antiguo	(06:40 - 06:54)	Musical	Sí	Español
11 Alto Palermo - Los Ex	(06:55 - 07:56)	Cinematográfico	No	Español
12 DGT - Teléfono	(07:57 - 08:42)	Dramático	Sí	Español
13 Cruzcampo - Norte y Sur	(08:43 - 09:28)	Musical	Sí	Español
14 Coca Cola - Referencias	(09:29 - 10:40)	Cinematográfico	Sí	Español
15 Heineken - La Macarena	(10:41 - 11:13)	Musical	Sí	Español
16 Snickers - Mr. T.	(11:14 - 11:43)	Cómico	No	Inglés
17 Ford Ka - Evil Twin	(11:44 - 12:06)	Cómico	No	Inglés
18 Sun Herald - Beautiful Morning	(12:07 - 12:36)	Cómico	No	Inglés
19 Andes - Desubicados (Bailarina)	(12:37 - 13:18)	Cómico	No	Español
20 BMW - Bruce Lee	(13:19 - 13:51)	Motivacional	Sí	Español

Fuente: elaboración propia.

grado de activación del sujeto, de manera que, a mayor NSA, mayor actividad espontánea presenta el sujeto. La unidad de medida usada para esta señal es la resistencia electrodérmica en $\kappa\Omega$. Además, por ser inespecífica y subjetiva, propia de cada persona, se compensó mediante la media aritmética global para posteriormente poder discriminarla y despreciarla.

La herramienta de *neuromarketing* Sociograph mide estos parámetros con una frecuencia de 36 inputs por segundo. No obstante, para simplificar tanto la información como el proceso del análisis, se aporta un solo dato por segundo, resultante de centralizar a través del promedio aritmético esos 36 datos por segundo.

Para el análisis de los datos recogidos se utilizaron técnicas estadísticas adecuadas a las características de las series temporales obtenidas, haciendo uso de modelos para estudios longitudinales.

Resultados obtenidos

Hay que considerar, en primer lugar, que el experimento se realizó atendiendo a un modelo de series temporales con

fuerte autocorrelación, que supone la incidencia de los niveles de atención anteriores sobre los posteriores. La emoción, por su carácter súbito, no presenta esta dependencia.

Atención

El nivel medio de atención para el conjunto de la muestra es de 232,48762 $\kappa\Omega$, con una desviación típica cifrada en 11,967. Los coeficientes de curtosis (-0,723) y asimetría (-0,218) de Fisher para el conjunto de la muestra sugieren una distribución de tipo platicúrtico, con ligera asimetría negativa.

Si bien, como se dijo antes, la EDL usa un modelo de series temporales con fuerte autocorrelación, el análisis de la curva de atención se debe basar en la estimación de las tasas de cambio de dicha variable, con el fin de aislar los anuncios de su situación en la cadena.

Por ello, el análisis de la curva de atención se basa en la estimación de las tasas de cambio del EDL. Un incremento en el EDL implica un aumento de la atención, y su decrecimiento, una disminución. Por ello, la característica más relevante de la serie es el crecimiento o decrecimiento que se produce a lo largo de la sesión.

En el gráfico 1 se presentan los niveles de EDL obtenidos durante la emisión, donde las líneas verticales indican el inicio de un nuevo anuncios, de acuerdo con la tabla presentada anteriormente.

Con independencia de la situación espacial del anuncios, hay que señalar que en aquellas zonas en donde la pendiente de la curva es positiva se observa un aumento de la atención (caso de los anuncios de Mixta, Nocilla, Scotch Brite, La española, Heineken, Ford Ka y Sun Herald); en términos globales, estos son anuncios captadores de atención. En vista de ello, se puede señalar que son anuncios con fuerte componente cómico o musical. También se destaca que una parte de ellos (Scotch Brite, Ford Ka y Sun Herald) no fueron emitidos en España, por lo que la familiaridad de los espectadores con dichos anuncios debería ser nula.

Al contrario, una pendiente negativa implica una disminución de niveles de EDL. Este es el caso de los anuncios de Apple, Nike, Optifrog, Skirym, Ikea, Asics, Alto Palermo, DGT, Cruzcampo, Coca Cola, Andes y BMW, que no consiguen captar la atención del espectador, siendo la temática de los mismos variada.

Sin embargo, es posible que un anuncio no sea en general un captador o no de atención, pero se evidencian instantes en los que la atención muestra una variación muy importante, que indicaría, en caso positivo, un momento sorprendente, y en caso negativo, un momento de tedio.

Con el fin de observar estos momentos, en el gráfico 2 se presenta la tasa de variación relativa de EDL —expresada

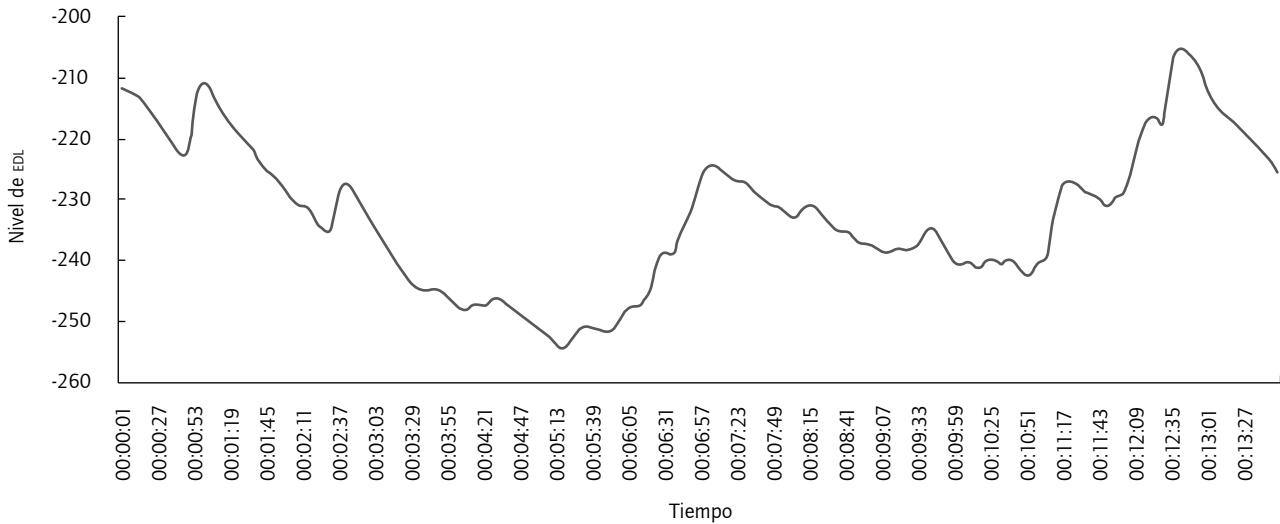


Gráfico 1. Nivel de EDL, obtenido durante la emisión. Fuente: elaboración propia.

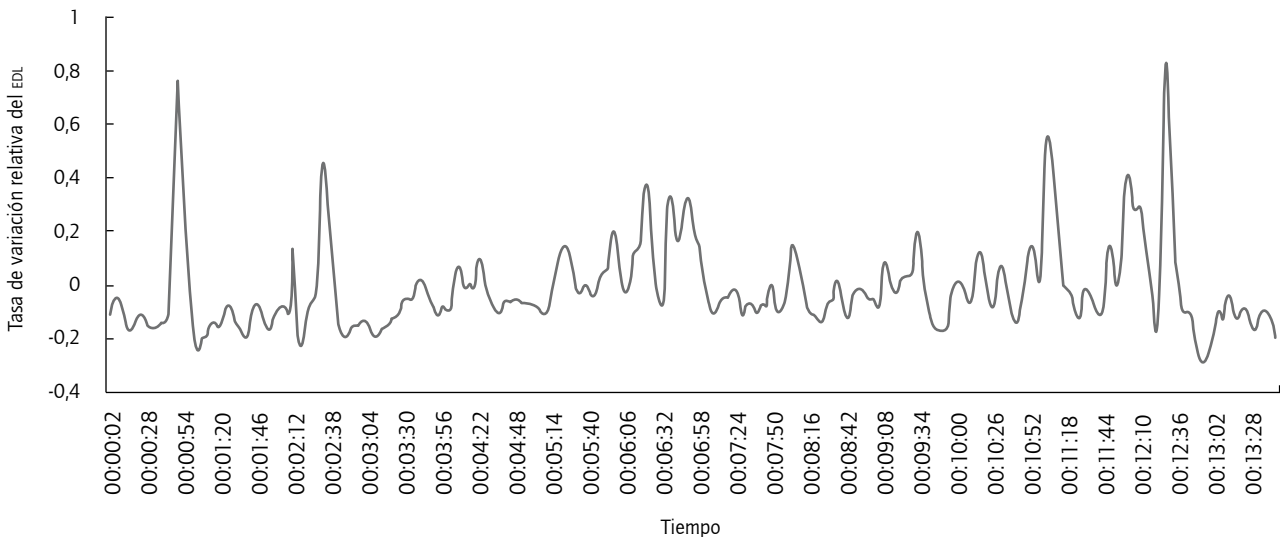


Gráfico 2. Tasa de variación relativa de EDL. Fuente: elaboración propia.

en porcentaje— durante la emisión, indicando también las líneas verticales el inicio de un nuevo anuncio.

Así, se pueden destacar momentos de gran sorpresa o incrementos de atención en relación a las secuencias descritas. Los más importantes se describen en la tabla 2.

Tabla 2.
Incrementos de EDL.

Marca/ Anuncio	Minuto/ Segundo	Situación
Mahou Mixta/ Raperos	00:46 a 00:51	En el sonido hay cambios entre voz y un <i>sampling</i> , y la imagen alterna una planta (de variedad pensamiento) y una figura de un raperero mirando a cámara. Hipotéticamente, el incremento de EDL podría deberse a cambios bruscos en imagen (cromatismo/movimiento) y voz.
Skiryum/Dragón	02:25 a 02:35	Al comienzo del anuncio, suena una campana muy fuerte, que marca el inicio del incremento de EDL. Es un anuncio de tipo marcadamente cinematográfico y temática fantástica.
Heineken/ La Macarena	11:02 a 11:12	En la imagen se aprecia un grupo de gente bailando en un domicilio, y el sonido coincide con los momentos álgidos de la canción de La Macarena, que coincide con el final del anuncio. Se trata de un anuncio de corte musical.
Sun Herald/ Beautiful morning	12:25 a 12:33	Se inicia con un grito del protagonista de anuncio, que cae bruscamente al suelo. Posteriormente, una locución en inglés informa de la promoción, finalizando este importante incremento de atención con otro grito del protagonista. Cabe destacar que este anuncio es de un diario inglés, y no fue emitido en España.

Fuente: elaboración propia.

Así, podemos observar que en los cuatro casos hay un iniciador sonoro común, que es un sonido fuerte, súbito, corto, posiblemente inesperado y de registro muy diferente al momento previo.

Del mismo modo, cabe destacar momentos de decremento intenso de niveles de EDL, que constituirían momentos de tedio, de aburrimiento (tabla 3).

Así, podemos observar que en los cuatro anuncios presentados los momentos que coinciden con decrementos sustanciales de EDL son de contenido negativo o triste. Dicha situación negativa se produce en todos los casos en los momentos iniciales de los anuncios.

En todo caso, y en relación a las hipótesis planteadas, se realizaron pruebas de contraste (pruebas T y ANOVA de un factor), con el fin de determinar si los factores analizados eran significativamente diferenciales en términos de atención.

Tabla 3.
Decrementos de EDL.

Marca/ Anuncio	Minuto/ Segundo	Situación
Alto Palermo/ Los Ex	06:55 a 07:04	El <i>spot</i> anterior fue un <i>jingle</i> de 1956 de Aceitunas La Española. Al comienzo del anuncio, se muestra a cuatro mujeres en plano medio, en actitud triste, mientras una locución en <i>off</i> femenina señala que "Hay algo que hace que luchemos incansablemente por estar más lindas, todo para ellos: los ex". El anuncio no fue emitido en España.
Coca Cola/ Referencias	09:36 a 09:46	El protagonista del anuncio abre una nevera y toma una Coca Cola. Son momentos de finalización de la presentación de la circunstancia, en tono negativo, y antes de una locución en primer plano del chico —que de hecho produce incrementos de EDL—.
Snickers/Mr. T.	11:14 a 11:25	Al comienzo del anuncio, se aprecia un partido de fútbol en el que se produce una agresión y un futbolista cae al suelo y grita ostensiblemente.
Andes/ Desubicados (bailarina)	12:37 a 12:56	Al comienzo del anuncio, se aprecia a una chica bailarina que entra en un domicilio con una escayola en la pierna derecha, camina hacia la cocina y allí le expresa a un hombre que no podrá volver a bailar nunca más. En toda la secuencia hay un sonido de fondo alto y carácter muy solemne.

Fuente: elaboración propia.

En relación con la tipología estudiada, se pudo contrastar que el tipo cómico obtuvo una tasa de cambio media en EDL significativamente superior a todos los tipos (motivacional, drama, cinematográfico, con coeficiente de significación ANOVA 0,000, 0,006 y 0,000), excepto el musical, que también obtuvo tasas de cambio medias significativamente a los tipos motivacional y cinematográfico (coeficiente de significación ANOVA 0,000 y 0,040).

Con respecto al idioma de locución y familiaridad con el anuncio, hay que señalar que las pruebas de significación realizadas señalan que los anuncios no emitidos en España y aquellos con locución en inglés obtuvieron valores significativamente superiores en tasa media de cambio (coeficiente de significación en prueba *t* de 0,003 y 0,001, respectivamente, no asumiendo varianzas iguales por coeficiente de significación en prueba de Levene 0,000, en ambos casos).

Emoción

El nivel medio de emoción para el conjunto de la muestra es de 0,105035 κΩ, con una desviación típica de 0,13439. Los coeficientes de curtosis (35,498) y asimetría (5,283) de Fisher para el conjunto de la muestra sugieren una distribución de tipo acusadamente leptocúrtico, con ligera asimetría positiva.

El análisis de los niveles de EDR en la serie posterior muestra los cambios súbitos en la resistividad de la piel, que se relacionan con las reacciones a estímulos concretos. Aquellas áreas donde la amplitud de cambios es grande señalan una actividad emocional intensa, y viceversa. Los niveles de EDR obtenidos durante la proyección se muestran en el gráfico 3.

Así, los incrementos más intensos de EDR se muestran en la tabla 4.

Se debe resaltar en todo caso que la mayoría de los momentos de mayor EDR se producen en el contexto de tramos con mayor EDL. Estos momentos de mayor nivel de EDR se producen en el instante posterior a la conclusión de un puzle de tipo cómico (en 4 ocasiones), o en momentos donde se produce mayor intensidad sonora (en 2 ocasiones).

Con respecto a la actividad fásica (emoción), la respuesta emocional en los distintos anuncios se resume estimando el promedio de EDR. En la tabla 5 se muestran los valores de EDR medios obtenidos por anuncio.

La representación gráfica de la EDR media estimada para cada anuncio muestra diferencias significativas entre piezas, como se observa en el gráfico 4.

Tabla 4.

Incrementos de EDR.

Marca/ Anuncio	Minuto/ Segundo	Situación
Mahou Mixta/ Raperos	0:45	La planta, de especie pensamiento, dice "ahora examen sorpresa", y cambia la imagen a un rapero que asiente.
SkiryM/Dragón	2:30	En imagen se ve un anciano con los ojos en blanco y, un segundo después, un plano primerísimo de un ojo de un caballo. En sonido se aprecia un rebolote de un tambor.
Scotch Brite/ Nariguda	6:36	Tras la conclusión de la secuencia de tipo cómico, aparece una transición de la escena a blanco realizada por un estropajo de la marca.
Heineken/ La macarena	11:03	En imagen, se muestra a un grupo de manos en primer plano bailando la canción de la Macarena. En sonido, sube la intensidad de la canción.
Ford Ka/ Evil Twin	12:00	Tras la conclusión de la secuencia cómica, se ve el capó del coche que golpea un pájaro. Las letras impresas están en idioma inglés, siendo un anuncio de aquel país no emitido en España.
Sun Herald/ Beautiful morning	12:28	Tras la conclusión de la secuencia cómica, se muestra el periódico con fondo rojo y comienza una locución en inglés, siendo también un anuncio no emitido en España.

Fuente: elaboración propia.

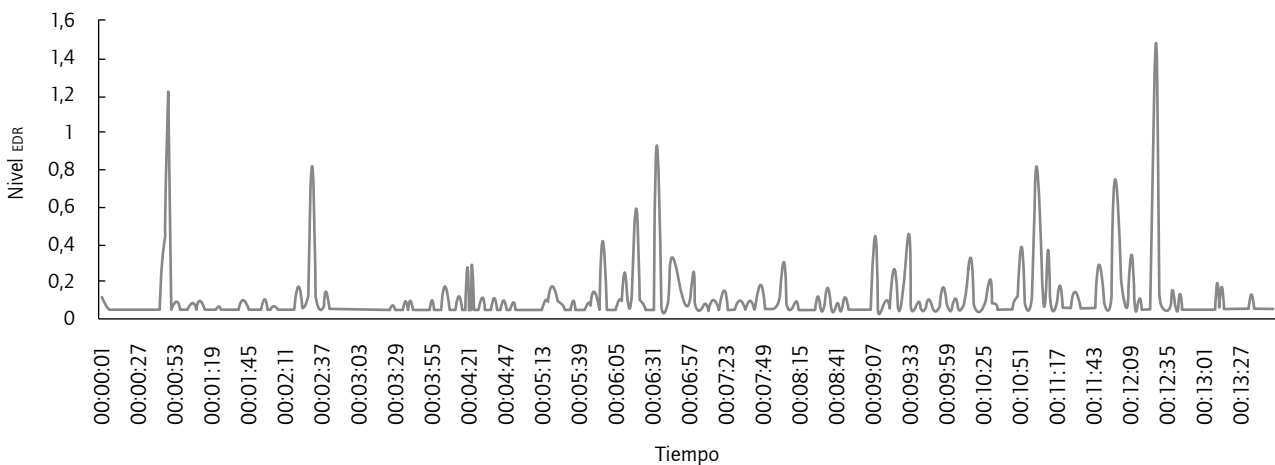


Gráfico 3. Nivel de EDR obtenido durante la emisión. Fuente: elaboración propia.

Así, pueden observarse mayores niveles de EDR medio en los anuncios de Ford Ka, Heineken, La Española, Mahou Mixta, Scotch Brite y Sun Herald.

Con el fin de contrastar si los anuncios mencionados mostraban niveles de EDR medios significativamente superiores al resto de los anuncios emitidos, se realizaron pruebas ANOVA de un factor. Se utilizaron como ajustes HSD de Tukey y límite de significación en 0,05.

Los resultados muestran que los anuncios de Sun Herald (coeficiente de significancia 0,000), Heineken (0,000), Scotch Brite (0,002) y Ford Ka (0,009) obtuvieron EDR medios significativamente superiores a la media de todos los anuncios, excluidos los seis mejores antes mencionados. Sin embargo, solo mantendrían esta condición los anuncios de Sun Herald (0,000) y Heineken (0,008), si la media de EDR incluyera todos los anuncios (también a los seis mejores). De igual modo, los dos anuncios que mejor media de EDR obtienen, Sun Herald y Heineken, obtienen valores significativamente superiores a todos los anuncios, salvo los seis mejores ya mencionados.

El anuncio de Scotch Brite mantiene una EDR media significativamente superior a todos los anuncios, salvo los seis mencionados y el de Optifog.

Finalmente, el anuncio de Mahou Mixta obtiene un EDR medio significativamente superior al anuncio de Alto Palermo, Andes, Asics, BMW, Ikea y Nike, pero no al resto. En las pruebas realizadas, el anuncio de La Española no obtuvo un EDR medio significativamente superior a ningún anuncio.

Tabla 5.
EDR media por anuncio.

Marca y anuncio	Media	Desv. típ.
Alto Palermo - Los Ex	0,0773	0,0386
Andes - Bailarina	0,0718	0,0329
Apple Ipad Mini - Piano	0,0630	0,0174
Asics - Estoy hecho de deporte	0,0746	0,0430
BMW - Bruce Lee	0,0592	0,0122
Coca Cola - Referencias	0,0992	0,0824
Cruzcampo - Norte y Sur	0,0929	0,0764
DGT - Telefono	0,0839	0,0516
Ford Ka.- Evil	0,1973	0,1896
Heineken - Macarena	0,2094	0,2238
Ikea - No hay manera	0,0704	0,0295
La Espanola - Antiguo	0,1868	0,1003
Mahou Mixta - Raperos	0,1697	0,2738
Nike - Brilla	0,0648	0,0172
Nocilla - Bisbal	0,0926	0,0680
Optifog - Carnicero	0,0707	0,0404
Scotch Brite - Nariz	0,1931	0,2096
Skiryum - Dragon	0,1000	0,1422
Snickers - Mr. T.	0,0799	0,0411
Sun Herald - First Aid Kit	0,2398	0,3603
Media Global	0,1050	0,1346

Fuente: elaboración propia.

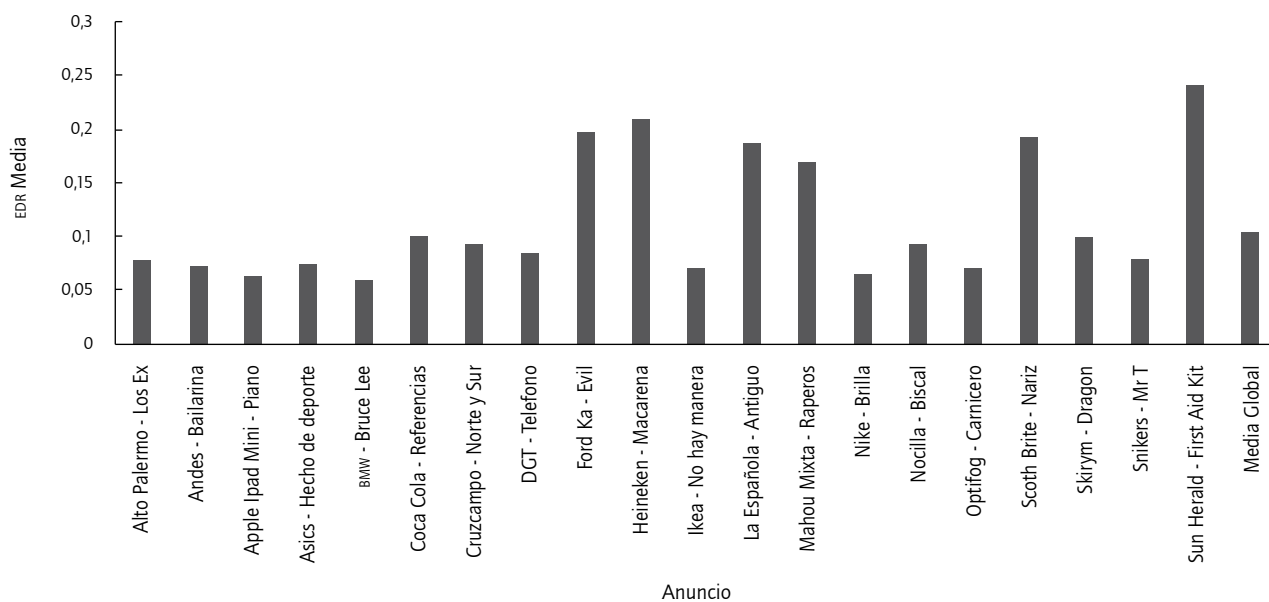


Gráfico 4. Media aritmética de EDR por anuncios. Fuente: elaboración propia.

En definitiva, se aprecia un promedio emocional significativamente alto respecto del resto en los anuncio de Sun Herald y Heineken. A cierta distancia, aunque con un despertar emocional amplio entre los espectadores, se situarían los anuncios de Stotch Ford Ka.

Además, como en el caso de la atención, e igualmente en relación a las hipótesis planteadas, se realizaron pruebas de contraste (pruebas *t* y ANOVA de un factor), con el fin de determinar si los factores analizados eran significativamente diferenciales en términos de emoción.

En relación con la tipología estudiada, se pudo contrastar que el tipo cómico obtuvo una tasa de cambio media en EDL significativamente superior a todos los tipos (musical, motivacional, drama, cinematográfico, con coeficiente de significación ANOVA 0,038, 0,000, 0,049 y 0,001).

El de tipo musical obtuvo una tasa de cambio media significativamente superior al tipo motivacional, (coeficiente de significación ANOVA 0,041), pero no al resto de tipos (drama y cinematográfico).

Finalmente, con respecto al idioma de locución y familiaridad con el anuncio, hay que señalar que las pruebas de significación señalan que los anuncios no emitidos en España y aquellos con locución en inglés obtuvieron valores significativamente superiores en tasa media de cambio EDR (coeficiente de significación en prueba *t* de 0,019 y 0,025, respectivamente, no asumiendo varianzas iguales por coeficiente de significación en prueba de Levene 0,000, en ambos casos).

Conclusiones

Los análisis individuales de cada anuncio ponen de manifiesto diferentes comportamientos de los espectadores ante la emisión de los mismos, tanto en términos atencionales (EDL) como de registro emocional (EDR).

Así, los anuncios que presentan una curva creciente de EDL son en los que los espectadores están atentos al mensaje que se emite —cuestión bien distinta es que estén o no de acuerdo con el contenido del anuncio—. En todos los casos estudiados, el contenido es de tipo cómico o musical, en consonancia con el estudio realizado por Sánchez-Porras, relativo a la música de los anuncios de Coca Cola, y sugiere la conveniencia de uso de estos formatos siempre que, en términos narrativos, sea posible o conveniente.

De hecho, las pruebas de significación realizadas sobre la tipología de anuncios, en relación con la primera hipótesis planteada, respaldan estos hechos, ya que el tipo cómico obtuvo valores promedio significativamente superiores a todos los tipos (motivacional, dramático y cinematográfico),

salvo el musical en EDL, y también valores significativamente superiores a todos los tipos en EDR.

No obstante, también pudieron constatarse diferencias de promedio significativas en relación con el idioma de locución y a la familiaridad con el anuncio. Así, los anuncios con inglés como idioma de locución y los anuncios no familiares obtuvieron valores promedio significativamente superiores tanto en EDL como en EDR, lo que permite afirmar la segunda hipótesis planteada.

Por otra parte, cabe la posibilidad de que un anuncio, al margen de ser en términos globales captador o no de atención, contenga momentos en que la atención muestre una variación momentánea importante, que indicaría, en caso positivo, un momento sorpresivo, y en el negativo, un momento de tedio o aburrimiento.

En ese contexto, resulta significativo señalar que, en el caso de incrementos notorios de EDL, se puede observar, en todos los casos, un iniciador sonoro común: sonido fuerte, súbito, posiblemente inesperado y de registro muy distinto al sonido previo.

Los valores de respuesta en EDR también muestran momentos de cambio súbito en los anuncios analizados. En estos, se puede observar que los mayores niveles de EDR se producen en los instantes posteriores a la conclusión de una situación cómica o en momentos de alta intensidad sonora, lo que refuerza la idea mencionada. Por ello, y en relación con la tercera hipótesis planteada en este trabajo, puede afirmarse que el cambio abrupto de registro sonoro es un factor de cambio en atención y emoción en el público estudiado.

Así, deben observarse estas cuestiones si se plantea la situación estratégica de ciertos contenidos en el anuncio, ya que tanto atención como emoción son variables fundamentales en la generación de recuerdo, que tiene implicaciones sobre el posicionamiento de las marcas y productos en la mente de los consumidores.

Si bien la saturación publicitaria actual obliga en gran medida a investigar en torno a las claves de estímulo atencional y emocional en las personas, y asumiendo que el *neuromarketing* puede ayudar a señalar estas claves, hay también que señalar que esta investigación no pretende alumbrar relaciones complejas en cuanto a la comprensión de los espectadores, sino simplemente señalar patrones de comportamiento común observados empíricamente en estos. Por ello, cabe destacar que, si bien el método usado de seguimiento emocional es una buena herramienta de comprensión, no es capaz de establecer un modelo complejo de comportamiento audiovisual de los espectadores.

Aun así, debe señalarse que las implicaciones de esta investigación para la mejora de la eficiencia en la comunicación publicitaria televisiva son claras, ya que se aporta información relevante del subconsciente para la realización de anuncios publicitarios eficaces, en consonancia con los estudios realizados anteriormente sobre anuncios —si bien en este caso la investigación se hizo mediante el uso de la técnica de resonancia magnética funcional— (Ruanguattanun, 2014).

Además, esta investigación resulta significativa, considerando el alto coste de emisión de estas piezas publicitarias en televisión, y en consecuencia sobre la eficiencia para la acción de *marketing*.

Por otra parte, sin duda sería interesante ahondar en el contenido de la respuesta emocional al anuncio, dado que esta investigación únicamente pone de relevancia los incrementos y decrementos de actividad fásica o emocional en la muestra, pero no su contenido o evaluación positiva o negativa.

Referencias bibliográficas

- Aiger, M., Palacín, M., & Cornejo, J.M. (2013). La señal electrodérmica mediante Sociograph: metodología para medir la actividad grupal. *International Journal of Social Psychology*, 28(3), 333-347. doi: 10.1174/021347413807719102.
- Andreu-Sánchez, C., Contreras-Gracia, A., & Martín-Pascual, M. A. (2014). Situation of neuromarketing in Spain. *El profesional de la Información*, 23(2), 151-157.
- Avendaño-Castro, W. R. (2013). Un caso práctico para el análisis del neuromarketing visual en el centro comercial Ventura Plaza (Cúcuta, Colombia). *Cuadernos de la Administración*, 29(49), 17-27.
- Beer, J. S., & Lombardo, M. V. (2007). Insights into Emotion Regulation from Neuropsychology. En J. Gross (ed.), *Handbook of Emotion Regulation* (pp. 69-86). New York: Guilford.
- Blakeslee, S. (2004, 19 de octubre). If You Have a 'Buy Button' in Your Brain, What Pushes It? *New York Times*.
- Boricéanu, V. (2009). Brief history of neuromarketing. *ICEA - FAA. The International Conference on Economics and Administration*. Faculty of Administration and Business, University of Bucharest, Romania. 14-15 de noviembre.
- Burgos-Campero, A. A., & Vargas-Hernández, J. G. (2013). Analytical approach to neuromarketing as a business strategy. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 99, 517-525. doi: 10.1016/j.sbspro.2013.10.521.
- Craig, A., Loureiro, Y.K., Wood, S., & Vendemia, J. (2012). Suspicious Minds: Exploring Neural Processes During Exposure to Deceptive Advertising. *Journal of Marketing Research*, 49(3), 361-372.
- Dapkevicius, A., & Melnikas, B. (2009). Influence of Price and quality to customer satisfaction: neuromarketing approach. *Vilniaus Gedimino technikos universitetas*, 1(3), 17-20. doi: 10.3846/144.
- Fugate, D. (2007). Neuromarketing: a layman's look at neuroscience and its potential application to marketing practice. *Journal of Consumer Marketing*, 24(7), 385-394. doi: 10.1108/07363760710834807.
- Garzón, A. (2008). Teoría y práctica de la psicología política. *Información Psicológica*, 93, 4-25.
- Gil-Lafuente, J., Vidal, J. M. T., & Martínez, J. A. (2010). The optimization of investment in POS advertising through a fuzzy model based on the application of neuromarketing techniques. *Computational Intelligence in Business and Economics*, 3, 431-441. doi: 10.1142/9789814324441_0052
- Khushaba, R., Wise, C., Kodagoda, S., Louviere, J., Khan, B., & Townsend, C. (2013). Consumer neuroscience: Assessing the brain response to marketing stimuli using electroencephalogram (EEG) and eye tracking. *Expert Systems with Applications*, 40(9), 3803-3812. doi: 10.1016/j.eswa.2012.12.095.
- López-Lita, R., & Farrán-Teixido, E. (2010). La evolución del discurso racional al discurso emocional en El Sol. El Festival Iberoamericano de la Comunicación Publicitaria (1988-1998-2008). *Comunicación y Hombre*, 6, 43-63.
- Martínez-Herrador, J. L., Garrido-Martín, E., Valdunquillo-Carlón, M. I., & Macaya-Sánchez, J (2008). *Análisis de la atención y la emoción en el discurso político a partir de un nuevo sistema de registro psicofisiológico y su aplicación a las ciencias políticas*. [Documento de trabajo]. Departamento de Psicología Social y Antropología.
- Martínez-Herrador, J. L., Monge-Benito, S., & Valdunquillo-Carlón, M. I. (2012). Medición de las respuestas psicofisiológicas grupales para apoyar el análisis de discursos políticos. *Tripodos*, 29, 53-72.
- Morin, C. (2011). Neuromarketing: The New Science of Consumer Behavior. *Society*, 48(2), 131-135. doi: 10.1007/s12115-010-9408-1
- Muñoz-Sánchez, O. (2012). La emoción y la razón en la estructura del pensamiento estratégico publicitario. Una visión de la marca desde la psicología cognitiva y la neurociencia. *Tripodos*, 29, 39-52.
- Oficina Española de Patentes y Marcas (2017). Patente N.º 9902767. Recuperado el 2 de mayo del 2017 de http://www.oepm.es/pdf/ES/0000/000/02/16/89/ES-2168928_A1.pdf
- Orzan, G., Zara, I., & Purcarea, V. L. (2015). Neuromarketing techniques in pharmaceutical drugs advertising. A discussion and agenda for future research. *Journal of Medicine and Life*, 5(4) 428-432.
- Oxley, D. R. (2008). Political Attitudes Vary with Physiological Traits. *Science*, 321, 1667-1670. doi: 10.1126/science.1157627.
- Precourt, G. (2015). How Does Neuroscience Work in Advertising? *Journal of Advertising Research*, 55(2) 112-113. doi: 10.2501/JAR-55-2-112-113
- Reimann, M., Castano, R., Zaichkowsky, J., & Bechara, A. (2012). Novel versus familiar brands: an analysis of neurophysiology, response latency and choice. *Marketing letters*, 23(3), 745-759. doi: 10.1007/s11002-012-9176-3
- Ruanguattanun, C. (2014). Neuromarketing: I put myself into a fMRI scanner and realized that I love Louis Vuitton ads. *Procedia Social and Behavioral Sciences*, 148, 211-218. doi: 10.1016/j.sbspro.2014.07.036.
- Sánchez-Porras, M. J. (2013). Music persuasion in audio-visual marketing. The example of Coca Cola. *Historia y Comunicación Social*, 18, 349-357. doi: 10.5209/rev_HICS.2013.v18.44333
- Siefert, C., Gallent, J. Jaeobs, D., Levine, B., Stipp, H., & Marci, C. (2008). Biometric and eye-tracking insights into the efficiency of information processing of television advertising during fast-forward viewing. *International Journal of Advertising*, 27(3), 425. doi: 10.2501/S0265048708080050.
- Steele, A., Jacobs, D., Siefert, C., Rule, R., Levine, B. y Marci, C. (2013). Leveraging Synergy and emotion in a multi-platform world a neuroscience-informed model of engagement. *Journal of Advertising Research*, 53(4), 417-430. doi: 10.2501/JAR-53-4-417-430.
- Torreblanca, F., Juárez, D., Sempere, F., & Mengual, A. (2012). Neuromarketing: la emocionalidad y la creatividad orientadas al comportamiento del consumidor. *3C Empresa, Investigación y pensamiento*

- crítico*, 6, 20-30. Recuperado el el 2 de mayo del 2017 de <http://hdl.handle.net/10251/34357>.
- Touhami, Z. O., Benlafkin, L., Jiddane, M., Cherrah, Y., El Malki, H. O., & Benomar, A. (2011). Neuromarketing: Where marketing and neuroscience meet. *African Journal of Business Management*, 5(5), 1528-1532. doi: 10.5897/AJBM10.729.
- Varan, D., Lang, A., Barwise, P., Weber, R., & Bellman, S. (2015). How Reliable Are Neuromarketers' Measures of Advertising Effectiveness? Data from Ongoing Research Holds No Common Truth among Vendors. *Journal of Advertising Research*, 55(2), 176-191. doi: 10.2501/JAR-55-2-176-191
- Vecchiato, G., Cherubino, P., Maglione, A. G., Ezquierro, M. T. H., Marinuzzi, F., Bini, F., Trettel, A., & Babiloni, F. (2014a). How to measure cerebral correlates of emotions in marketing relevant tasks. *Cognitive Computation*, 6(4), 856-871. doi: 10.1007/s12559-014-9304-x.
- Vecchiato, G., Cherubino, P., Maglione, A. G., Ezquierro, M. T. H., Marinuzzi, F., Bini, F., Trettel, A., & Babiloni, F. (2014b). Neurophysiological tools to investigate consumer's gender differences during the observation of tv commercials. *Computational and Mathematical Methods in Medicine*, Article ID: 912981. doi: 10.1155/2014/912981.
- Venkatraman, V., Dimoka, A., Pavlou, P., Vo, K., Hampton, W., Bollinger, B., Hershfield, H., Ishihara, M. y Winer, R. (2015). Predicting Advertising Success Beyond Traditional Measures: New Insights from Neurophysiological Methods and Market Response Modeling. *Journal of Marketing Research*, 52(4), 436-452. doi: 10.1509/jmr.13.0593.
- Wilson, R., Baack, D., & Till, B. (2015). Creativity, attention and the memory for brands: an outdoor advertising field study. *International Journal of Advertising*, 34(2), 232-261. doi: 10.1080/02650487.2014.996117.

La mercadotecnia y los elementos que influyen en la competitividad de las mipymes comerciales en Guadalajara, México*

José Sánchez-Gutiérrez

Ph. D. en Ciencias Administrativas
Profesor titular del Centro Universitario de Ciencias Económico-Administrativas,
Universidad de Guadalajara
Guadalajara, México
Red Internacional de Investigadores en Competitividad
Correo electrónico: jsanchez@ucea.udg.mx
Enlace ORCID: <http://orcid.org/0000-0002-0120-7201>

Guillermo Vázquez-Ávila

Ph. D. en Ciencias Administrativas
Profesor titular del Centro Universitario de Ciencias Económico-Administrativas,
Universidad de Guadalajara
Guadalajara, México
Red Internacional de Investigadores en Competitividad
Correo electrónico: gvazquez@ucea.udg.mx
Enlace ORCID: <http://orcid.org/0000-0002-1454-9593>

Juan Mejía-Trejo

Ph. D. en Ciencias Administrativas
Profesor titular del Centro Universitario de Ciencias Económico-Administrativas,
Universidad de Guadalajara
Guadalajara, México
Red Internacional de Investigadores en Competitividad
Correo electrónico: jmejia@ucea.udg.mx
Enlace ORCID: <http://orcid.org/0000-0003-0558-1943>

MARKETING AND ELEMENTS INFLUENCING THE COMPETITIVENESS OF COMMERCIAL MICRO, SMALL AND MEDIUM-SIZED ENTERPRISES IN GUADALAJARA, MEXICO

ABSTRACT: Worldwide, micro, small and medium-sized enterprises face a survival challenge and try to carry out practices that grant a superior creation of value for customers in their search for competitive advantages. In that sense, this work is aimed at defining the correlation between the key factors in marketing that impact the competitiveness of retail (clothing) micro, small and medium-sized enterprises in Guadalajara, Mexico. For this, 380 surveys were applied to executives or managers of companies, intending to measure the interrelation of variables by means of structural equations.

KEYWORDS: Marketing, marketing strategies, competitiveness, micro, small and medium-sized enterprises and retail sector.

O MARKETING E OS ELEMENTOS QUE INFLUENCIAM NA COMPETITIVIDADE DAS MPMEs COMERCIAIS EM GUADALAJARA, MÉXICO

RESUMO: No mundo inteiro, as MPMEs enfrentam o desafio de sobreviver e tentam realizar atividades que otorguem a criação de valor superior ao cliente na busca de vantagens competitivas. Nesse sentido, este trabalho tem como objetivo definir a correlação que existe entre os fatores fundamentais do marketing, que impactam na competitividade das MPMEs do comércio varejista (roupas de vestir) de Guadalajara, com a aplicação de 380 pesquisas a diretores ou gerentes das empresas e com o uso de equações estruturais para medir a inter-relação das variáveis.

PALAVRAS-CHAVE: competitividade, estratégias de marketing, marketing, MPMEs, setor de comércio varejista.

LE MARKETING ET LES ÉLÉMENTS QUI INFLUENT SUR LA COMPÉTITIVITÉ DES MICRO, PETITES ET MOYENNES ENTREPRISES COMMERCIALES À GUADALAJARA, AU MEXIQUE

RÉSUMÉ: À l'échelle mondiale, les micro, petites et moyennes entreprises affrontent le défi de survivre et essayent d'effectuer des activités qui impliquent la création d'une valeur supérieure au client en quête d'un avantage concurrentiel. En ce sens-là, cet article vise à définir la corrélation entre les facteurs clé du marketing qui ont un impact sur la compétitivité des micro, petites et moyennes entreprises du commerce de détail (vêtements) à Guadalajara, avec l'application de 380 enquêtes avec des dirigeants ou gérants des entreprises au moyen d'équations structurelles pour mesurer l'interaction des variables.

MOTS-CLÉ: marketing, stratégies de marketing, compétitivité, micro, petites et moyennes entreprises, secteur du commerce de détail.

CORRESPONDENCIA: José Sánchez Gutiérrez. Periférico Norte 799, Edificio G-306 Los Belenes Cucea. Zapopan, México.

CITACIÓN: Sánchez-Gutiérrez, J., Vázquez-Ávila, G., & Mejía-Trejo, J. (2017). La mercadotecnia y los elementos que influyen en la competitividad de las mipymes comerciales en Guadalajara, México. *Innovar*, 27(65), 93-106. doi: 10.15446/innovar.v27n65.65064.

ENLACE DOI: <https://doi.org/10.15446/innovar.v27n65.65064>.

CLASIFICACIÓN JEL: M10, M30, M31.

RECIBIDO: Febrero 2015, **APROBADO:** Junio 2016.

RESUMEN: Mundialmente, las mipymes enfrentan el reto de sobrevivir y tratan de realizar actividades que otorguen la creación de valor superior al cliente en la búsqueda de ventajas competitivas. En ese sentido, este trabajo tiene como propósito definir la correlación que existe entre los factores clave de la mercadotecnia, que impactan en la competitividad de las mipymes del comercio al menudeo (prendas de vestir) de Guadalajara, con la aplicación de 380 encuestas a directivos o gerentes de las empresas y con el uso de ecuaciones estructurales para medir la interrelación de las variables.

PALABRAS CLAVE: marketing, estrategias de marketing, competitividad, mipymes y sector de comercio al detalle.

Introducción

La mercadotecnia, en la actualidad, desempeña un papel fundamental en la economía de las empresas alrededor del mundo, y no es diferente en el caso de las micro, pequeñas y medianas empresas (en adelante, mipymes)

* El trabajo se origina a partir del proyecto "Factores determinantes de la competitividad en las pymes y mipymes", financiado por la Universidad de Guadalajara.

en México, que según datos de SEIJAL (2014) representan un 97,4% del total de las empresas del país. En Jalisco, las mipymes ascienden a un total de 158.133, que representan el 99,7% de las empresas y que generan el 86% de los puestos de trabajo.

En los últimos años, a la par del crecimiento económico y como consecuencia de este, una parte significativa de las empresas mexicanas han presentado —en el mejor de los casos— un lento desarrollo. En concreto, las mipymes son la parte más vulnerable del sistema económico mexicano (Filion, 2011), debido a que dichas empresas, generalmente, carecen del uso de estrategias de *marketing*, uno de los factores más importantes para que se presente el mencionado rezago.

Para fines de este trabajo, se toma como campo de estudio las empresas del giro de comercio del estado de Jalisco, donde la distribución por sectores productivos es del 4,2% para industria, 68,4% para comercio y 27,6% para servicios, según datos del Instituto Nacional de Estadística y Geografía (INEGI, 2014). Cabe mencionar que, aunque las pequeñas y medianas empresas en México se caracterizan por ser un factor clave en la economía del país, la situación actual muestra un desempeño relativamente pobre debido a una baja diferenciación competitiva y una brecha en destrezas técnicas y de negocios, así como una calidad variable y alto costo unitario (Sosa, Reyes y López, 2014).

La situación actual requiere la dinamización de las mipymes como impulsor de la economía nacional. Para ello, es esencial la creación de valor mediante el *marketing*, para potenciar sus fortalezas. De acuerdo con Kotler y Keller (2009), el *marketing* es un proceso social que consiste en identificar necesidades y deseos, formular objetivos orientados a satisfacer esas necesidades y construir estrategias que creen un valor superior para la retención del consumidor para alcanzar objetivos particulares, además de ser más fuertes en comparación con la competencia.

Circunstancias como la economía en crisis, la hipersegmentación de los consumidores, la digitalización, etc. presentan indudables oportunidades para las mipymes y sus empresarios (Llopis, 2012). Para aprovechar estas oportunidades, se debe apostar por el *marketing* dentro de estas organizaciones, para así alcanzar niveles de competitividad mayores que las ayuden a sobresalir en el competido mercado local.

Ante este panorama, las empresas deben adoptar estrategias que les permitan impulsar su desarrollo a través de ventajas competitivas (Araiza, Hernández y Tobías, 2010). Por esto, el enfoque de este trabajo pretende, en primera instancia, definir conceptualmente el impacto que tiene la aplicación de procesos de *marketing* en la competitividad

de las mipymes del sector comercio de la zona metropolitana de Guadalajara (ZMG) y, en una segunda, encontrar los factores determinantes de la mercadotecnia que tienen impacto en la competitividad de dichas empresas, a través de la correlación de las variables mediante el método de ecuaciones estructurales.

Marco conceptual

Las mipymes del sector comercio en México

La importancia de las mipymes radica en la contribución económica que aportan. En México, esta realidad no es diferente, ya que en el país existen aproximadamente 4.386.000 unidades empresariales, del que representan un 99,8%, siendo mipymes la gran mayoría de las empresas del país, que aportan un 52% del Producto Interno Bruto (PIB) y que contribuyen fuertemente a la generación de empleo, debido a que mantienen el 76% de los empleos de las empresas del sector productivo (INEGI, 2014).

Por otro lado, esta investigación se centra en las mipymes del sector comercio, siendo este un sector muy importante para el desarrollo económico del estado de Jalisco. Por esta razón, se conoce este sector como el de la actividad socioeconómica consistente en el intercambio, compra o venta de productos o servicios, para su uso, transformación o venta, para quien el comercio es el eslabón entre la producción y el consumo.

En México, de acuerdo con INEGI (2014), las unidades económicas dedicadas al comercio han mantenido una estructura casi constante a lo largo del tiempo; además, su actividad es abundante, ya que una de cada dos unidades económicas (49,9%) y tres de cada diez personas (30,5%) se dedican al comercio, en donde predominan las microempresas con un 97,1% del total de mipymes de comercio que existen en México, representando un 65,1% de las personas que trabajan en este ramo de negocios.

El sector comercio se divide en comercio al mayoreo y comercio al menudeo, y generalmente las mipymes, por su estructura y alcance, se dedican al comercio al menudeo, de ahí la importancia de estudiar esta subrama y este extracto de empresas, por su relevante participación en la actividad económica del país. Además, en específico, se pretende analizar la comercialización al menudeo de prendas de vestir, considerando que este sector es fundamental para satisfacer la segunda necesidad universal después de los alimentos: cubrirse, estando en línea directa conectada dicha comercialización con el desarrollo regional y local (Sosa *et al.*, 2014).



Estrategias de mercadotecnia

A lo largo de los últimos años, el término *mercadotecnia* (también conocido por el anglicismo *marketing*) ha evolucionado, adaptándose a los cambiantes procesos sociales que él mismo conlleva. En la actualidad, el *marketing* se encuentra en todas partes, al punto que Kotler y Keller (2009) señalan que es un proceso social y administrativo, que implica un intercambio entre grupos e individuos de una sociedad para satisfacer mutuas necesidades y en donde el producto es su variable básica, pues engloba tanto a los bienes como a los servicios que comercializa una empresa. Forman parte del *marketing* conceptos como la marca, el empaque, la imagen, la garantía y el servicio posventa (Alcaide, Bernúes, Díaz, Espinoza, Muñiz y Smith, 2013).

Dawar (2013) comenta que, como estrategia de *marketing*, las compañías se aceleran con el fin de, primero, construir bienes únicos y, después, construir muros para evitar que se vayan a los competidores, debiendo ir más allá, esto es, orientarse al mercado escuchando a los clientes y entendiendo sus necesidades, para desarrollar productos o servicios que las satisfagan.

Hablar de *marketing* es hablar de estrategias de *marketing*, por lo que es necesario primero definir el término *estrategia*. Reeves, Love y Tillmanns (2012) comentan que es vital para una estrategia analizar qué tan predecible es su ambiente, esto es, a qué plazo se puede estimar la demanda, el desempeño corporativo, la dinámica competitiva y las expectativas del mercado, y hasta qué punto se tiene poder (tanto propio como de los competidores) para influenciar los cambios, encaminados para alcanzar la competitividad.

La estrategia puede ser vista como la construcción y fortalecimiento de defensas encaminadas a combatir las fuerzas de la competencia, dando dirección continua a los elementos clave de una organización, por lo que supone definir la posición a largo plazo que una empresa toma en el mercado, con el fin de crear valor para los clientes.

Conocimiento de mercadotecnia

Uno de los factores significantes para que exista una orientación de *marketing* dentro de una empresa es el conocimiento

que de este se tenga, pues es el fundamento de la disciplina misma, cuyo conocimiento supone todo aquello que gira alrededor de la formulación de planes de *marketing*. Por otro lado, el conocimiento de mercadotecnia es adquirido por una organización durante el proceso de comercialización de sus productos o servicios, que puede ser acerca de los consumidores, la competencia o las estrategias de *marketing mix*.

Kim y Mauborgne (2014) comentan que, en principio, hay que conocer los mercados y al cliente para hacer algo distinto en la búsqueda de un mercado nuevo y sin competencia, ya sea por mercados no aprovechados o por demanda no atendida, debiendo generar un liderazgo que se conecte con las realidades del mercado, para así enfocarlo en hechos que motiven a sus equipos y reproducirlo en todos los niveles gerenciales. Por otra parte, se debe hacer un cambio dramático en el departamento de mercadotecnia de las empresas, redimensionándolo como departamento al cliente y, así, medir la rentabilidad, valor de vida, capital y participación del cliente (Rust, Moorman y Bhalla, 2010); para ello, se debe actuar sobre los valores que dan forma e imagen a la organización (David y Congleton, 2013).

Por otra parte, la mercadotecnia es un proceso para la toma de decisiones que pueden afectar la imagen institucional, influenciando en sus ventas y utilidades, situación que a veces genera impacto en la solución de los problemas con la sociedad (Domínguez, Resendiz y Corona, 2012). Dentro de los elementos de conocimiento de mercadotecnia, un punto vital es la marca, para lo que es necesario analizar si el producto otorga desempeño superior y si genera valor convincente; así mismo, la diáspora de mercadotecnia permite expandirse nacional o internacionalmente, de tal forma que impacte en la mente del consumidor (Kumar y Steenkamp, 2013). Por lo tanto, también es preciso saber qué tan bien se hace el producto o servicio y cómo se obtiene, así como la reconfiguración empresarial para proyectarse en el mercado (Craig y Snook, 2014).

La planeación estratégica

Planeación no significa predecir el futuro, sino estar preparados para él, haciendo una serie de estimaciones, pronósticos y, a veces, conjeturas acerca de cómo se piensa que el futuro será, a través de las herramientas o información que existen en el presente. La definición de las estrategias en el plan de *marketing* consiste, en primer lugar, en el análisis de la cartera de productos existentes y la dirección estratégica de crecimiento que debe seguir la empresa; a continuación, se fija una estrategia de segmentación y posicionamiento, para finalmente configurar

el *marketing mix*, a través de la estrategia funcional (Alcaide *et al.*, 2013).

Las organizaciones de *marketing* de vanguardia cada vez más confían en la tecnología y los sistemas de *customer relationship management* (CRM), análisis de grandes bases de datos, herramientas de optimización de *marketing* y una serie de otros programas especializados (Joshi y Giménez, 2014).

Por otro lado, además de estar relacionado con la mercadotecnia, el pensamiento estratégico implica el aumento de la atención a los cambios que se presentan en el mercado y en el entorno competitivo, identificando el impacto que estos tienen en el resultado deseado de la organización, por lo que también implica un mayor énfasis en el análisis de la competencia.

Por esta razón, la importancia de la planeación estratégica de *marketing* dentro de las mipymes radica en que ha sufrido numerosos cambios (Ionescu y Tosca, 2012), lo que conduce a un enriquecimiento de su contenido.

Dentro del proceso de planeación estratégica de *marketing*, es necesario desarrollar actividades como la segmentación y el posicionamiento, así como la mezcla y elaboración de métodos enfocados a las limitaciones de cada una de las empresas. Por lo tanto, hablar de planeación estratégica de *marketing* es hablar de la mezcla de *marketing* (Dominici y Guzzo, 2010), que representa el conjunto de los instrumentos de *marketing* que son utilizados en una organización para lograr sus objetivos y que consta de cuatro componentes esenciales, tradicionalmente denominados como las cuatro p del *marketing*. Cada combinación diferente de dichos componentes conduce a la obtención de resultados finales diferentes que se ven reflejados en la competitividad empresarial.

En el mundo actual, las alianzas se convierten en una de las estrategias vitales, ya que crecer solo dificulta el proceso, en tanto que aliado con otros se requiere de alianza, colaboración, rapidez en la innovación y creación de valor (Kaplan, Norton y Rugelsjoen, 2010); con ello, se busca mercados que permitan tomar ventaja de las alianzas, de tal forma que las mipymes se verían fortalecidas entre ellas si consideraran efectuar proyectos conjuntos.

Competitividad

La competitividad se describe como una variable multifactorial que tiene relación con la formación empresarial, las habilidades (administrativas, laborales y productivas), la gestión, la innovación y el desarrollo tecnológico.

El objetivo clave de la competitividad es apoyar una alta calidad de vida del producto o servicio, que es más amplio

que el nivel de vida de los materiales. El objetivo general de la competitividad nacional es mejorar el nivel y calidad de vida mediante la mejora de la capacidad de la base empresarial en un condado con el comercio en los mercados internacionales (Abeson y Taku, 2009).

Poveda, Baptista y García (2012) afirman que, en un mercado altamente competitivo, la organización debe participar en un proceso de evaluación comparativa sistemática, destinado a mejorar el rendimiento en el contexto de la mejora continua. Para este fin, la organización debe poseer un sistema que incluya un modelo planificado que mide las características y parámetros de rendimiento de múltiples facetas.

Así mismo, el crecimiento económico debe beneficiar a todos y nadie debe ser dejado atrás. Es importante, pues, identificar los factores más poderosos, tanto para el crecimiento económico como para el nivel de vida.

Por otra parte, Saldívar, García, Valenciana y Roa (2012) explican la competitividad como las capacidades organizacionales para ofrecer productos y servicios que responden en calidad y precio a todos los mercados, apoyado en otorgar valor al cliente, con innovaciones continuas, conscientes de las realidades competitivas de los mercados.

Igualmente, el Instituto Mexicano para la Competitividad (2011) define la competitividad como la capacidad que tiene una empresa o país de obtener rentabilidad en el mercado en relación con sus competidores, así como el poder de atraer y retener inversiones; también indica que la competitividad es un concepto que hace referencia a la capacidad de las empresas de producir bienes y servicios de forma eficiente, reduciendo costos, aumentando calidad y haciendo los productos atractivos. En ese sentido, como afirman Liu *et al.* (2008), la competitividad implica elementos de la productividad, eficiencia y rentabilidad que van aplicados desde un país, una industria, hasta una pequeña empresa; así, el conocimiento de los procesos dentro de un entorno es un factor clave de la competitividad, pudiendo generar ese conocimiento a partir de diversas fuentes que intervienen el proceso de gestión de *marketing*.

Mostrar los resultados de la actividad de la empresa incluye su competitividad y eficiencia. Las señales de salida dependen de las funciones de los elementos estructurales de los procesos económicos y sus interacciones. Las esferas de la oferta de recursos, producción y comercialización de productos pertenecen a ellos. De esta manera, se crean ventajas competitivas separadas dentro de las esferas determinadas (Nykolyuk, 2014).

Metodología

El presente trabajo pretende estudiar la realidad competitiva de las mipymes del sector comercio al menudeo (de prendas de vestir) de ZMG, en relación con los factores de la mercadotecnia que aplican. Por tal razón, en este apartado se describe el conjunto de técnicas y métodos utilizados para el desarrollo de esta investigación, que se desarrolla en torno a la revisión de la literatura antes abordada.

Este estudio tiene un enfoque de diseño descriptivo-correlacional, ya que, en primera instancia, se establece la relación teórica entre los conceptos descritos en el capítulo anterior y, en segunda instancia, se busca determinar la correlación que existe entre las variables independientes (Hernández, Fernández y Baptista, 2010): conocimiento de mercadotecnia, estrategias de *marketing* y planeación estratégica, con la variable dependiente: competitividad, tal y como se muestra en el constructo de la investigación en la figura 1.

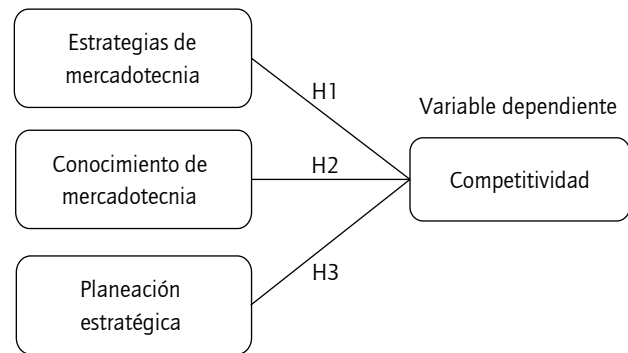


Figura 1. Constructo de la investigación. Fuente: elaboración propia.

Esta investigación es correlacional, debido a que está basada en las relaciones teóricas, para así conformar un constructo de variables que se interrelacionan entre sí. De esta manera, para validar lo expuesto en el modelo teórico, se realizó un análisis factorial confirmatorio a través del modelo de ecuaciones estructurales, utilizando el *software* estadístico EQS, versión 6.1. Para Hair, Bush y Ortinau (2004), un análisis confirmatorio es el uso de una técnica multivariante para contrastar y confirmar una relación preespecificada, que es lo que se pretende con este estudio.

Se considera que los análisis estadísticos presentados muestran la correlación entre las variables; para ello, se hace el análisis de validación con la prueba de esfericidad de Barlett y el test de Kaiser, Meyer y Olkin (κ_{MO}), donde se analiza el índice de carga factorial y la varianza extraída, para después presentar la carga factorial de cada ítem validado en las variables y, de ahí, concluir con el modelo de ecuaciones estructurales para validar o rechazar las hipótesis. Por esta razón, no se incluye la estadística descriptiva en el análisis de resultados.

Objetivos

Los objetivos del presente estudio son los siguientes:

- Definir conceptualmente la importancia del uso y aplicación de estrategias y factores de mercadotecnia en la competitividad empresarial.
- Encontrar los factores determinantes de las estrategias de mercadotecnia, el conocimiento de mercadotecnia y la planeación estratégica que impactan en la competitividad de las mipymes del comercio al menudeo (de prendas de vestir), de la ZMG.
- Determinar la correlación que existe entre las variables independientes *estrategias de mercadotecnia*, *conocimiento de marketing* y *planeación estratégica* con la variable dependiente *competitividad*.

Hipótesis

Dado que una hipótesis es una respuesta tentativa a un problema o una proposición que se pone a prueba para determinar su validez (Ángeles y Munch, 2009), a continuación se plantean las hipótesis que se pretenden probar con esta investigación:

H1: *a mejor planeación estratégica, mayor competitividad.*

H2: *a mejor conocimiento de mercadotecnia, mayor competitividad.*

H3: *a mejores estrategias de mercadotecnia mayor competitividad.*

El instrumento utilizado para la obtención de la información es un cuestionario tipo encuesta, que está compuesto por 36 reactivos, siete de ellos de opción múltiple y los 29 restantes en escala de Likert, una escala psicométrica primaria que se utiliza en los cuestionarios, con el fin de obtener las preferencias de los participantes a través de una escala del 1 al 5, indicando el grado de acuerdo o desacuerdo que se encuentran (Bernal, 2010), partiendo de 1 (totalmente en desacuerdo) a 5 (totalmente de acuerdo).

El cuestionario se diseñó en relación con el constructo presentado en la figura 1, donde se plantean preguntas para cada variable independiente que representan los factores que intervienen en cada una, donde *planeación estratégica* está representada por cuatro preguntas o ítems, *conocimiento de mercadotecnia*, por siete, *estrategias de marketing*, por diez y, finalmente, la variable dependiente *competitividad*, representada por nueve (anexo 1).

Para la validación interna y confiabilidad del cuestionario diseñado, se aplicó una prueba piloto a una muestra de 15 empresas y se procedió a calcular el alfa de Cronbach,

que determina el grado en que la medida de una variable está libre de error aleatorio; por lo tanto, sus resultados son consistentes (Santesmases, 2009), obteniéndose un $\alpha = 0,877$ de resultado, lo que excede el mínimo permitido de $\alpha = 0,60$ para validar la fiabilidad de dicho cuestionario, lo que llevó a que se procediera a entrevistar al total de la muestra.

Para la realización del estudio empírico, se definió una muestra de 380 empresas mipymes del sector comercio al menudeo (de prendas de vestir) de la ZMG, habiéndose aplicado a 403 empresas, de las que se descartan 23 por no estar completa su información. La muestra utilizada ha sido definida según los principios del muestreo estratificado en poblaciones finitas (Santesmases, 2009).

Tabla 1.
Ficha técnica de la investigación.

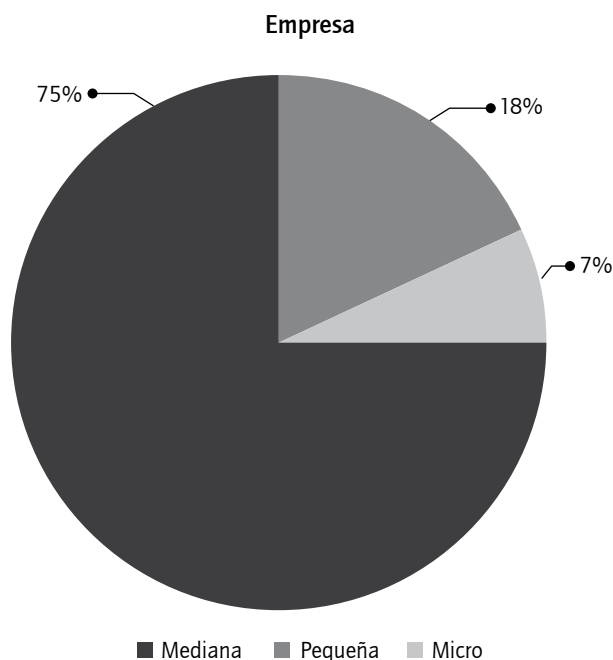
Características	Encuesta
Universo	936 mipymes
Ámbito de estudio	Zona Metropolitana de Guadalajara
Unidad muestral	Mipymes comerciales de prendas de vestir con 1 a 250 trabajadores
Método de recolección de la información	Encuesta personal
Tipo de muestreo	Aleatorio simple
Tamaño de la muestra	380 empresas
Margen de error de muestreo	$\pm 5\%$ a un nivel global, para un nivel de confianza del 95% ($p = q = 0,5$)
Fecha del trabajo de campo	Agosto del 2014 a noviembre del 2014

Fuente: elaboración propia con base en los resultados del proyecto.

Los datos se recolectaron a través de un tipo de muestreo aleatorio y por conveniencia, tal como se muestra en la tabla 1. Una muestra aleatoria significa que cada sujeto tuvo iguales oportunidades de ser seleccionado de un grupo mayor para participar del estudio; frecuentemente, es usada en investigaciones para ayudar a la generalización. Cabe mencionar que el trabajo de campo se desarrolló en el periodo de agosto a noviembre del 2014.

Por otro lado, para la realización de esta investigación se tomaron en cuenta dos técnicas de recolección de datos: 1) la *técnica documental*, ya que se busca reunir, interpretar y evaluar datos, a través de la consulta de libros, artículos e investigaciones previas, así como de cifras estadísticas arrojadas por organismos como INEGI o la Secretaría de Economía, etc.; 2) la *técnica no experimental*, ya que no se manipularon las variables y la recolección de los datos fue a través del trabajo de campo. El instrumento desarrollado es de tipo cuestionario, entrevistando personalmente a un porcentaje de la muestra de los empresarios de

mipymes del comercio al menudeo (de prendas de vestir) de ZMG. En la gráfica 1, se muestran las empresas estudiadas por su tamaño.



Gráfica 1. Distribución de empresas en la muestra según tamaño. Fuente: elaboración propia con base en los resultados del proyecto.

Debido a que el objetivo de la técnica de campo es el de obtener la realidad de las empresas elegidas para su estudio en la ZMG, la aplicación del instrumento de investigación (encuesta) se hace personalmente por el investigador.

Finalmente, con respecto a la delimitación espacial y temporal, esta investigación se delimita geográficamente a la ZMG, Jalisco, México, en donde las mipymes del comercio al menudeo (de prendas de vestir) fungen como la unidad de estudio, y la investigación se desarrolló durante el 2014.

Análisis de los resultados y discusión teórica

A partir de los resultados arrojados por las encuestas, se procedió a hacer su análisis a través de diversas técnicas estadísticas aplicadas a través del *software* SPSS y EQS, tales como el análisis factorial. De esa manera, uno de los procedimientos para establecer si procede llevar a cabo un análisis factorial es la aplicación de la prueba de esfericidad de Barlett y la medida κ_{MO} . Dichas pruebas sirven para detectar la presencia de correlación entre variables. En el caso de esta investigación, se aplicaron estas pruebas a través del *software* SPSS y se obtuvo un κ_{MO} de 0,887, que indica que el análisis factorial es válido, ya que el κ_{MO} mayor a 0,7 indica alta correlación (Albright y Winston, 2015). Posterior a ello, se procedió a comprobar la validez

del modelo, por medio de un análisis factorial comprobatorio a través del sistema de ecuaciones estructurales.

Fiabilidad y validez

El análisis de fiabilidad y validez es un proceso estadístico que se genera una vez que se consigue el ajuste general del modelo. En el caso de esta investigación, se utilizó el *software* estadístico EQS 6.1 y se evaluó a través del análisis factorial confirmatorio (AFC). Por una lado, la finalidad del AFC es probar estadísticamente la capacidad del modelo factorial propuesto para reproducir los datos recogidos en la muestra (Kline, 2011) y, por otro lado, la fiabilidad y validez de las escalas de medición hace referencia al nivel que se pretende medir (Lèvy, Pierre y Varela, 2005).

Para determinar la precisión de las puntuaciones, se evaluaron los resultados a través del coeficiente alfa de Cronbach y del índice de fiabilidad compuesta (IFC), tal como sugiere Schumacker y Lomax (2011), quienes afirman que los valores de la escala recomendados deben ser mayores a 0,6; además, la fiabilidad se considera aceptable cuando los valores alfa de Cronbach superan el valor de 0,6. En la tabla 2, se puede comprobar que todas las variables empleadas en este modelo alcanzan valores adecuados de fiabilidad, con valores superiores a 0,6 en todos los casos, así como los valores para el IFC, que exceden en todos los casos el valor de 0,6, lo que confirma la fiabilidad interna del constructo considerado.

Así mismo, para esta investigación se utilizaron los estadísticos robustos (valor t robusto), para la proporción de una mejor evidencia de los ajustes estadísticos. Con respecto a la carga factorial, algunos autores (Kline, 2011; Albright y Winston, 2015) señalan que las cargas estandarizadas para cada ítem de la escala empleada deben ser superiores a 0,7, a pesar de que un valor superior a 0,5 también es aceptable. Por esta razón, todas las cifras arrojadas por este estudio presentan valores arriba de los 0,6, que son valores aceptables.

Además, se calculó el índice de varianza extraída (IVE) para cada constructo, como se muestra en la tabla 2. Los valores sobrepasan el 0,5 de preferencia, por lo que son aceptables en todos los casos, pues cuentan con resultados de 0,690, 0,503, 0,501 y 0,561.

Por otro lado, con respecto a las medidas de ajuste de modelo, existen numerosas medidas de la bondad del ajuste para evaluar el modelo de medida, tales como el índice de ajuste normalizado (NFI), que es el más popular y cuyos valores oscilan entre uno y cero; el índice de ajuste comparativo (CFI), que mide la mejora en la medición de la no centralidad de un modelo; el índice de ajuste incremental (IFI)

Tabla 2.
Consistencia interna y validez convergente del modelo teórico.

Variable	Indicador	Carga factorial	Valor-t robusto	α de Cronbach	IFC	IVE
Planeación estratégica	PE2	0,805	1,000*	0,812	0,817	0,690
	PE3	0,856	8,246			
Conocimiento de mercadotecnia	CM2	0,705	1,000*	0,638	0,651	0,503
	CM4	0,665	7,977			
Estrategias de mercadotecnia	EM3	0,637	1,000*	0,693	0,630	0,501
	EM10	0,618	5,579			
Competitividad	CO7	0,667	1,000*	0,775	0,791	0,561
	CO8	0,843	5,72			
	CO9	0,726	5,733			

Nota. $S-BX^2$ (df = 21) = 48,7992 ($p < 0,0000$); NFI = 0,872; NNFI = 0,861; CFI = 0,919; RMSEA = 0,092. * Parámetros costreñidos a ese valor en el proceso de identificación.
Fuente: elaboración propia con base en los resultados del proyecto.

o el índice de bondad del ajuste normalizado (AGFI), que señalan diversos autores (Kline, 2011; Schumacker y Lomax, 2011; Garson, 2015).

Las medidas de ajuste del modelo utilizadas para este estudio indican un ajuste apropiado: el nivel de significancia es igual a 0,0000; el NFI alcanza un valor de 0,872; el índice de ajuste no normalizado (NNFI) alcanza un valor de 0,861; el CFI alcanza un valor de 0,919, y la Raíz Cuadrada de la Media del Error de Aproximación (RMSEA) tiene un valor de 0,092. Por su parte, Kline (2011) comenta que los valores de RMSEA inferiores a 0,080 son aceptables, mientras que Lèvy *et al.* (2005) afirman que si estos se encuentran entre 0,05 y 0,08 son aceptables como ajuste del modelo. De esta manera, se demuestra que se han obtenido buenos resultados para comprobar el ajuste del modelo, ya que superan el valor mínimo requerido, como se aprecia en la tabla de consistencia interna y validez convergente del modelo teórico.

Finalmente, después del ajuste del modelo y una vez que los ítems con menor carga factorial fueron descartados, quedando los factores restantes adecuados al constructo del modelo que se valida en las ecuaciones estructurales, los indicadores que más contribuyen a explicar cada una de las variables antes señaladas se exponen a continuación. En relación con la variable *planeación estratégica*, los ítems más representativos se muestran en tabla 3.

La evidencia encontrada confirma lo que los teóricos proponen acerca de que la planeación no significa predecir el futuro, sino estar preparados para él. De manera complementaria, se advierte como una oportunidad digna de

tomarse en cuenta el hecho de evaluar de manera periódica los resultados de las empresas, que se puede ligar con la propuesta de proponer modelos de control basados en los recursos tecnológicos, para validar los resultados que se vayan presentando en las organizaciones.

Tabla 3.
Planeación estratégica.

Variable	Indicadores	Definición	Carga factorial
Planeación estratégica	PE2	Se plantean objetivos de manera periódica.	0,805
	PE3	Se plantean estrategias para alcanzar los objetivos propuestos.	0,856

Fuente: elaboración propia con base en los resultados del proyecto.

Con respecto a la variable *conocimiento de mercadotecnia* (tabla 4), la evidencia permite afirmar que contar con elementos de la administración estratégica ofrece dirección y certeza a las actividades de la empresa, apoyándose en un elemento crucial para mantener el contacto con los clientes, tal y como lo permite un apropiado plan de publicidad. Las variables que refuerzan el conocimiento de mercadotecnia relativos al involucramiento de los trabajadores en los procesos, así como la importancia que tiene la mercadotecnia para que se logre el desarrollo de la firma, fueron los ítems con mayor relevancia dentro del rubro *conocimiento de mercadotecnia*.

Como una oportunidad para atender en un futuro inmediato está el lograr involucrar a todos los miembros de la empresa en los procesos de mercadotecnia, así como el de buscar el posicionamiento de la marca.

Tabla 4.
Conocimiento de mercadotecnia.

Variable	Indicadores	Definición	Carga factorial
Conocimiento de mercadotecnia	CM2	Se aplican procesos de mercadotecnia en la empresa.	0,705
	CM4	Se tiene conocimiento de la importancia en la publicidad del producto.	0,665

Fuente: elaboración propia con base en los resultados del proyecto.

El tercer elemento considerado en el constructo y que impacta en la competitividad de las empresas tiene que ver con la utilización de *estrategias de marketing* (tabla 5). La evidencia encontrada afirma que el hecho de tener bien identificados a los clientes de la empresa, así como mantener un monitoreo constante del mercado, provee la información necesaria para mantener vigente los productos en la preferencia de los clientes.

Tabla 5.
Estrategias de marketing.

Variable	Indicadores	Definición	Carga factorial
Estrategias de marketing	EM3	Se tienen bien identificados los clientes a los que están dirigidos los productos de la empresa.	0,637
	EM9	Se efectúan estudios de mercado continuamente.	0,618

Fuente: elaboración propia con base en los resultados del proyecto.

Como una oportunidad de mejora, se sugiere establecer de manera sistemática actividades que coadyuven a fijar precios y optimizar sistemas de distribución, tomando en consideración a los clientes.

Sin lugar a dudas, la evidencia encontrada en esta investigación permite reafirmar que dos de los pilares para ser competitivos en la actualidad tienen que ver con el desarrollo tecnológico y la innovación constante de productos y procesos, con la idea de superar las expectativas de los clientes.

Conviene tomar en consideración otros atributos de esta variable, que tienen que ver con dimensionar sistemáticamente los competidores, así como buscar el liderazgo al introducir nuevos productos (tabla 6).

Tabla 6.
Competitividad.

Variable	Indicadores	Definición	Carga factorial
Competitividad	CO7	En la empresa se cuenta con infraestructura tecnológica.	0,667
	CO8	Se aplican innovaciones constantes dentro de los procesos de la empresa.	0,843
	CO9	La innovación del producto se realiza acorde a los requerimientos de los clientes.	0,726

Fuente: elaboración propia con base en los resultados del proyecto.

Resultados

Este trabajo llevó a cabo a través de un modelo de ecuaciones estructurales (MEE) la correlación de las variables, para lo cual se utilizó el EQS 6.1 como el programa de análisis de datos. Ahí se ingresó el constructo teórico codificado con los cuatro factores y cada uno de ellos con su respectivo número de ítems, que en total fueron 29. Los resultados obtenidos indican que las diferencias no significativas del modelo teórico tienen un buen nivel de explicación sobre las relaciones entre los constructos restantes, por lo que este modelo ubica cuál es la relación de las variables y factores que se validan, y cómo estos pueden afectar al modelo generado en el constructo inicial. Además, dentro de este constructo, el análisis de los coeficientes estandarizados de los modelos conceptuales comprueba la influencia positiva que tienen las variables independientes, ya anteriormente señaladas, con la variable dependiente *competitividad*. Los valores encontrados para aceptar o rechazar las hipótesis se encuentran en la tabla 7.

De esta manera, en la tabla 7 se muestra el resultado de las hipótesis de la investigación. Para el caso de este constructo, se obtuvieron tres hipótesis que dieron los siguientes resultados: con respecto a H1, los resultados obtenidos ($\beta = 0,525$, $p < 0,001$) indican que la planeación estratégica tiene efectos positivos significativos en la competitividad de las mipymes de comercio, mientras que para H2, los resultados obtenidos ($\beta = 0,588$, $p < 0,001$) indican que el conocimiento de mercadotecnia tiene un fuerte impacto en la competitividad de las mipymes comerciales; finalmente, para H3, los resultados ($\beta = 0,5288$, $p < 0,001$) reflejan que cuanto mejores estrategias de mercadotecnia sean formuladas e implementadas en las empresas, mayor impacto tendrán en su competitividad.

Tabla 7.
Resultados del MEE del modelo teórico.

Hipótesis	Relación estructural	Coefficiente estandarizado	Valor-t robusto
H1: A mejor planeación estratégica, mayor competitividad.	Planeación estratégica → Competitividad	0,525***	8,746
H2: A mejor conocimiento de mercadotecnia, mayor competitividad.	Conocimiento de mercadotecnia → Competitividad	0,588***	9,997
H3: A mejores estrategias de mercadotecnia, mayor competitividad.	Estrategias de mercadotecnia → Competitividad	0,5288***	14,927

Nota. S-BX2(12) = 27,8852; $p = 0,000$; NFI = 0,927; NNFI = 0,861; CFI = 0,954; RMSA = 0,92 *** $p < 0,001$.

Fuente: elaboración propia con base en los resultados del proyecto.

Discusión y conclusiones

En conclusión, se comprueba que las tres hipótesis propuestas en esta investigación tienen valores significativos acerca de los factores del modelo teórico, por lo que las tres hipótesis se aceptan. Cabe resaltar que H2 es la hipótesis que obtuvo el mayor coeficiente estandarizado, con un 0,588, lo que indica que un factor determinante para que las mipymes del comercio al menudeo (de prendas de vestir) de ZMG apliquen y desempeñen actividades de mercadotecnia es el conocimiento de esta. Así, se presenta la capacidad para desarrollar una inteligencia competitiva, que contribuye en la toma de decisiones, ya que la interacción con la información de *marketing* ayuda a planear y guiar el análisis de los factores para crear capacidades de desarrollo, así como para evocar nuevas ideas que apoyen la creación de futuras estrategias de mercadotecnia. Por esta razón, se asume que todas las variables señaladas tienen una interrelación entre sí, lo que señala que son factores de gran importancia en la competitividad de dichas empresas.

Por otro lado, las hipótesis tienen un porcentaje de explicación de 8,746%, 9,997% y 14,927%, respectivamente, según el valor t robusto, donde sobresale el impacto de las estrategias de mercadotecnia, con un 14,927%. Si bien estos porcentajes son bajos, esto solo demuestra que existe gran oportunidad de acción dentro de estas empresas, con los factores que fueron descartados en el ajuste del modelo, y que resultan ser factores determinantes de acuerdo con lo presentado en la revisión de la literatura sobre el tema para el desempeño competitivo de las empresas. Así, la evaluación periódica de los resultados (PE4) resultó un factor determinante dentro de la variable *planeación estratégica*. Dentro de la variable *conocimiento de mercadotecnia*, resultaron determinantes factores como: si se considera a la mercadotecnia como un factor determinante dentro de la empresa (CM1), si se tiene un plan de *marketing* (CM3), si se cuenta con un diseño de marca (CM5), y el conocimiento acerca de las características y gustos de los clientes (CM6). Dentro de la variable *estrategias de mercadotecnia*,

las áreas de oportunidad para las empresas resultan ser departamento de mercadotecnia (EM1), características del producto (EM2), identificación del segmento de mercado (EM4), medición del nivel de satisfacción del cliente (EM5), estrategia de producto (EM6), promoción sistemática (EM7), estrategia de promoción (EM8) y la estrategia de distribución (EM9). Finalmente, dentro de la variable dependiente *competitividad*, los factores más relevantes fueron: conocimiento de la industria (CO1), identificación de la competencia (CO2), análisis de la competencia (CO3), mejores precios y costos que la competencia (CO4), mejores productos que la competencia (CO5) e instalaciones más atractivas que la competencia (CO6).

Todos estos factores resultan ser una oportunidad latente para este tipo de empresas. Al ser las mipymes el eslabón más débil de la economía mexicana (Ibarra, 2005), en muchos de los casos resulta difícil implementar este tipo de estrategias, debido a sus limitados recursos. Sin embargo, los resultados de esta investigación demuestran que estos factores se están trabajando (aún con recursos escasos) en procesos estratégicos de *marketing*, por medio de publicidad y promoción con volantes, dípticos, hojas web, promoción en revistas del ramo, etc., de acuerdo con sus limitaciones económicas (no televisión y radio), coadyuvando hacia la búsqueda de mayor competitividad.

Tanto las estrategias de *marketing* como el conocimiento de su mercado les permiten a la mipymes incrementar las posibilidades de un mayor impacto en el mercado y su posicionamiento, con el fin de mantener su supervivencia. Por ello, la Cámara de Comercio de Guadalajara coadyuva con ese sector, a través de apoyos para su consolidación en el mercado.

Se recomienda reforzar la interrelación con dicha Cámara de Comercio en la sección especializada de comercio en prendas de vestir, para que apoyen en la continua capacitación y consultoría de este grupo. De esta manera, se podrá impulsar su crecimiento, por medio de estrategias que permitan competir contra las grandes corporaciones

Referencias bibliográficas

- Abeson, M., & Taku, M.A. (2009). Business source and small business competitiveness. *Competitiveness Review*, 19(2), 88-95.
- Albright, S. C., & Winston, W. L. (2015). *Business analytics: Data analysis & decision making*. New York: Cengage Learning.
- Alcaide, J. C., Bernúez, S., Díaz, A., Espinoza, R., Muñiz, R., & Smith, C. (2013) *Marketing y Pymes: Principales claves de marketing en la pequeña y mediana empresa*. Recuperado el 9 de marzo del 2014 de: <https://goo.gl/K3Tov1>
- Ángeles, E., & Munch, L. (2009). *Métodos y técnicas de investigación*. México: Trillas.
- Araiza, Z., Hernández, N., & Tobías, L. (2011). Estrategias de dirección y tecnologías de información en pequeñas y medianas empresas de Coahuila. *Revista Internacional Administración y Finanzas*, 4(1), 19-30.
- Bernal, C. A. (2010). *Metodología de la investigación, administración, economía, humanidades y ciencias sociales*. Bogotá: Pearson.
- Craig, N., & Snook, S. (2014). From purpose to impact. *Harvard Business Review*, 92(5), 104-111.
- David, S., & Congleton, C. (2013). Emotional agility. *Harvard Business Review*, 91(11), 125-131.
- Dawar, N. (2013). When marketing is strategy. *Harvard Business Review*, 91(12), 3-10.
- Domínguez, M. C., Reséndiz, M., & Corona, M. A. (2012). Estrategias de mercadotecnia en empresas manufactureras de la zona metropolitana de la ciudad de Puebla. *Global Conference on Business and Finance Proceedings*, 7(1), 1150-1158
- Dominici, G., & Guzzo, R. (2010). Customer satisfaction in the hotel industry: A case study from Sicily. *International Journal of Marketing Studies*, 2(2), 3-12.
- Filion, L. J. (2011). *Administración de Pymes*. México: Pearson.
- Garson, G. D. (2015). *Structural equation model*. North Carolina: Statistical associates blue book series.
- Hair, J. F., Bush, R. P., & Ortinau, D. J. (2004). *Investigación de mercados*. México: McGraw-Hill.
- Hernández, R., Fernández, C., & Baptista, P. (2010). *Metodología de la Investigación*. México: McGraw Hill.
- Ibarra, D. (2005). *Ensayos sobre Economía Mexicana*. México: Fondo de Cultura Económica.
- Instituto Nacional de Estadística y Geografía [INEGI]. (2014). *Estadística de los sectores económicos: Comercio en México*. Recuperado el 18 de abril del 2015 de: <http://www3.inegi.org.mx/sistemas/temas/default.aspx?s=est&c=23824>.
- Instituto Mexicano para la Competitividad. (2011). *Índice de Competitividad Internacional 2011*. Recuperado el 15 de agosto del 2014 de: <https://goo.gl/vaulGd>
- Ionescu, F. T., & Tosca, M. I. (2012). Strategic Planning of the Eco Product Portfolio. *International Journal of Economics Practices and Theories*, 2(3), 173-178.
- Joshi, A., & Giménez, E. (2014). Decision-driven Marketing. *Harvard Business Review*, 92(7), 26-33.
- Kaplan, R. S., Norton, D. P., & Rugelsoen, B. (2010). Managing alliances with the balanced scorecard. *Harvard Business Review*, 88(1), 114-120.
- Kim, W. C., & Mauborgne, R. (2014). Blue Ocean Leadership. *Harvard business review*, 92(5), 15-25.
- Kline, R. B. (2011). *Principles and practice of Structural equation modeling*. New York: Guilford.
- Kotler, P., & Keller, K. L. (2009). *Dirección de marketing*. Madrid: Pearson.
- Kumar, N., & Steenkamp, J. B. E. M. (2013). Diaspora Marketing. *Harvard Business Review*, 91(10), 127-132.
- Lèvy, M., Pierre, J., & Varela, M. J. (2005). *Análisis Multivariable Para Las Ciencias Sociales*. Madrid: Prentice Hall.
- Liu, W. H., Wu, I. C., Lai, C. H., Lai, C. H., Chou, P. T., Li, Y. T., & Chi, Y. (2008). Simple organic molecules bearing a 3, 4-ethylenedioxythiophene linker for efficient dye-sensitized solar cells. *Chemical Communications*, 41, 5152-5154.
- Llopis, J. (2012). *Dirigiendo: 11 factores clave del éxito empresarial*. Barcelona: Gestión 2000.
- Nykolyuk, O. (2014). Conceptual principles of competitiveness of enterprises. *Scientific Journal*, 36(3), 608-611.
- Poveda, R. B., Baptista, C. D., & García, M. N. (2012). Setting competitiveness indicators using BSC and ANP. *International Journal of Production Research*, 50(17), 4738-52. Doi: 10.1080/00207543.2012.657964.
- Reeves, M., Love, C., & Tillmanns, P. (2012). Your strategy needs a strategy. *Harvard Business Review*, 90(9), 76-83.
- Rust, R. T., Moorman, C., & Bhalla, G. (2010). Rethinking Marketing. *Harvard Business Review*, 88(1), 94-101.
- Saldívar, G. S. J., García, B. R., Valenciana, M. N., & Roa, R. R. O. (2012). Competitividad y gestión de las pymes. *Global Conference on Business and Finance Proceedings*, 7(2), 1152-1156.
- Santesmases, M. (2009). *Diseño y análisis de encuestas en investigación social y de mercado*. DYANE. España: Pirámide.
- Schumacker, R. E. & Lomax, R. G. (2011). *A beginner's guide to structural equation modeling*. New Jersey: Lawrence Erlbaum Associates.
- Sistema Estatal de Información Jalisco [SEIJAL]. (2014). *Sistema Estatal de Información Jalisco*. Recuperado el 12 de septiembre del 2014 de: http://www.iiieg.gob.mx/destino.php?l=%22contenido%2FEconomia%2Fue_entidades.xls%22&s=201&c=1163
- Sosa, J. O., Reyes, O. B., & López, N. (2014). Competitividad de las pymes exportadoras del estado de Colima. *Global Conference on Business and Finance Proceedings*, 9(1), 1264-1266.

Anexo 1. Cuestionario aplicado en la investigación

UNIVERSIDAD DE GUADALAJARA

Cuestionario para el desarrollo del proyecto de investigación "Uso de estrategias de *marketing* como factor de competitividad en las mipymes del sector comercio en la ZMG"

I. Circule la respuesta para cada una de las siguientes preguntas:

1. Género:

a. Hombre	b. Mujer
-----------	----------

2. Edad

a. Menor de 20	b. 21-30	c. 31-40	d. 41-50	e. Mayor a 50
----------------	----------	----------	----------	---------------

3. ¿Cuál es su puesto dentro de la empresa?

a. Administrador	b. Propietario	c. Gerente	d. Director general
------------------	----------------	------------	---------------------

4. ¿Cuál es su nivel de estudios?

a. Primaria	b. Secundaria	c. Preparatoria	d. Licenciatura	d. Posgrados
-------------	---------------	-----------------	-----------------	--------------

5. ¿Hace cuántos años la empresa inició sus operaciones?

a. Menos de 5 años	b. 5 a 10 años	c. 11 a 20 años	d. Más de 20 años
--------------------	----------------	-----------------	-------------------

6. Indique el tamaño de su empresa por número de empleados:

a. Micro (1 a 10 empleados)	b. Pequeña (11 a 50 empleados)	c. Mediana (51 a 250 empleados)
--------------------------------	-----------------------------------	------------------------------------

7. ¿A cuál de las siguientes subramas del comercio pertenece su empresa?

1. Alimentos, bebidas y tabaco.
2. Tiendas de autoservicio y departamentales.
3. Productos textiles, accesorios de vestir y calzado.
4. Artículos para el cuidado de la salud.
5. Artículos de papelería, para el esparcimiento y otros artículos para el uso personal.
6. Enseres domésticos, computadoras y artículos para la decoración de interiores.
7. Artículos de ferretería, tlapalería y vidrios.
8. Vehículos de motor, refacciones, combustibles y lubricantes.

II. Señale el número que mejor defina la situación de su empresa en cada uno de las siguientes afirmaciones, de acuerdo con la siguiente escala:

5	Totalmente de acuerdo
4	De acuerdo
3	Ni de acuerdo, ni en desacuerdo
2	En desacuerdo
1	Totalmente en desacuerdo

PLANEACIÓN ESTRATÉGICA					
PE1. La planeación es un proceso fundamental para el funcionamiento de la empresa	1	2	3	4	5
PE2. Se plantean objetivos de manera periódica dentro de la empresa	1	2	3	4	5
PE3. Se plantean estrategias para alcanzar los objetivos propuestos por la empresa	1	2	3	4	5
PE4. Se evalúan de manera periódica los resultados de la empresa	1	2	3	4	5
CONOCIMIENTO DE MERCADOTECNIA					
CM1. La mercadotecnia es un factor importante para el desarrollo de la empresa.	1	2	3	4	5
CM2. Se aplican procesos de mercadotecnia en la empresa	1	2	3	4	5
CM3. Se cuenta con un plan de <i>marketing</i> definido	1	2	3	4	5
CM4. Se tiene conocimiento de la importancia en la publicidad del producto	1	2	3	4	5
CM5. Todos los miembros de la empresa se involucran en el proceso de mercadotecnia	1	2	3	4	5
CM6. Se cuenta con un diseño de marca establecido para la comercialización de los productos	1	2	3	4	5
CM7. La empresa realiza promociones u ofertas para la venta de los productos	1	2	3	4	5
ESTRATEGIAS DE <i>MARKETING</i>					
EM1. La empresa cuenta con un área o departamento de <i>marketing</i> formalmente establecido	1	2	3	4	5
EM2. Se tiene un conocimiento completo de los productos y sus características	1	2	3	4	5
EM3. Se tienen bien identificados los clientes a los que están dirigidos los productos de la empresa	1	2	3	4	5
EM4. Se tiene conocimiento de las características de los clientes	1	2	3	4	5
EM5. Se acostumbra medir el nivel de satisfacción del cliente	1	2	3	4	5
EM6. La promoción se establece en forma sistemática	1	2	3	4	5
EM7. Se define el precio de los productos acorde con el tipo de cliente	1	2	3	4	5
EM8. El sistema de distribución es el óptimo, desde la recepción de materiales hasta la entrega al cliente final	1	2	3	4	5
EM9. Se efectúan estudios de mercado continuamente	1	2	3	4	5

COMPETITIVIDAD					
CO1. Se conoce las características del ramo de la empresa	1	2	3	4	5
CO2. Se tiene bien identificada la competencia	1	2	3	4	5
CO3. Se analiza a la competencia y se toman medidas para actuar con base a dicho análisis	1	2	3	4	5
CO4. Considera los precios de sus productos mejores que los de la competencia	1	2	3	4	5
CO5. En comparación con la competencia la empresa es, por lo general, la primera en introducir nuevos productos	1	2	3	4	5
CO6. En comparación con la competencia considera que sus instalaciones son atractivas	1	2	3	4	5
CO7. En la empresa se cuenta con infraestructura tecnológica	1	2	3	4	5
CO8. Se aplican innovaciones constantes dentro de los procesos de la empresa	1	2	3	4	5
CO9. La innovación del producto se realiza acorde a los requerimientos de los clientes.	1	2	3	4	5

Subjetividad y poder en la organización empresarial: un estudio de caso*¹

Adriana Valencia Espinosa

Ph. D. en Administración

Profesora de la Universidad del Valle

Cali, Colombia

Correo electrónico: adriana.valencia@correounivalle.edu.co

Enlace ORCID: <http://orcid.org/0000-0002-1693-337X>

SUBJECTIVITY AND POWER IN BUSINESS ORGANIZATIONS: A CASE STUDY

ABSTRACT: Considering the transformations of capitalism, business organizations foster management styles that allow them to preserve and increase their profits as well as ensure their market position. It is considered that through their practices, these organizations exert a form of power that make them produce certain types of subjectivities that result useful for their purposes. The objective of this research is to understand the impact of business organizations on the subjectivity of employees and the implications of this issue for labor rupture. Through the methodological strategy of case study with a qualitative and narrative approach, the phenomenon of study is acknowledged. As a relevant finding it was possible to determine the contextual elements that facilitate the protagonism of the business organization as a significant and influential referent for the conformation of subjectivities. Additionally, some mechanisms deployed by the company in the process were identified, as well as feelings of transgression before an imminent rupture of the labor relationship.

KEYWORDS: Subjectivity, power, business organization.

SUBJETIVIDADE E PODER NA ORGANIZAÇÃO EMPRESARIAL: UM ESTUDO DE CASO

RESUMO: diante das transformações do capitalismo, as organizações empresariais propiciam formas de gestão que lhes permitem conservar seus resultados e aumentá-los, além de garantir seu lugar no mercado. Considera-se que, por meio de suas práticas, essas organizações exercem uma forma de poder pela qual produzem certos tipos de subjetividades úteis para seus propósitos. O objetivo desta pesquisa é compreender a incidência da organização empresarial na subjetividade dos empregados e as implicações ante a ruptura laboral. Mediante uma estratégia metodológica de estudo de caso com abordagem qualitativa e narrativa, dá-se conta do fenômeno de estudo. Como achado relevante, pôde-se determinar os elementos contextuais que facilitam o protagonismo da organização empresarial como referente significativo e incidente na conformação de subjetividades. Também foram reconhecidos dispositivos desenvolvidos pelas empresas que trabalharam nesse processo, bem como sentimentos de transgressão diante da eminente ruptura laboral.

PALAVRAS-CHAVE: organização empresarial, poder, subjetividade.

LA SUBJECTIVITÉ ET LE POUVOIR DANS L'ORGANISATION DES ENTREPRISES: UNE ÉTUDE DE CAS

RÉSUMÉ: Face aux transformations du capitalisme, les organisations entrepreneuriales favorisent des formes de gestion qui leur permettent de maintenir et d'augmenter leurs profits et d'assurer leur place sur le marché. On considère que, par leurs pratiques, ces organisations exercent une forme de pouvoir au moyen de laquelle elles produisent certains types de subjectivités qui servent leurs fins. Le but de la recherche est de comprendre l'impact de l'organisation entrepreneuriale sur la subjectivité des employés et les répercussions de l'interruption du travail. Au moyen d'une stratégie méthodologique d'étude de cas à l'approche qualitative et narrative, on décrit le phénomène étudié. Comme conclusion remarquable, il a été possible de déterminer les éléments contextuels qui facilitent le rôle de l'organisation entrepreneuriale en tant que référence significative et liée à la formation de subjectivités. En plus, on a reconnu les mécanismes déployés par la société qui ont déclenché ce processus, ainsi que des sentiments de transgression en face de l'interruption imminente du travail.

MOTS-CLÉ: subjectivité, pouvoir, organisation entrepreneuriale.

CORRESPONDENCIA: Adriana Valencia Espinosa. Universidad del Valle, Sede San Fernando, Calle 4B#36-00. Edificio 124, Oficina 2042. Cali, Colombia.

CITACIÓN: Valencia Espinosa, A. (2017). Subjetividad y poder en la organización empresarial: un estudio de caso. *Innovar*, 27(65), 107-121. doi: 10.15446/innovar.v27n65.65065.

ENLACE DOI: <https://doi.org/10.15446/innovar.v27n65.65065>.

CLASIFICACIÓN JEL: M10, M12, L29.

RECIBIDO: Febrero 2016, **APROBADO:** Marzo 2017.

RESUMEN: Ante las transformaciones del capitalismo, las organizaciones empresariales² propician formas de gestión que, les permiten conservar e incrementar sus utilidades y asegurar su lugar en el mercado. Se considera que, a través de sus prácticas, estas organizaciones ejercen una forma de poder mediante la cual producen ciertos tipos de subjetividades útiles a sus propósitos. El objetivo de la investigación es comprender la incidencia de la organización empresarial en la subjetividad de los empleados y las implicaciones ante la ruptura laboral. Mediante una estrategia metodológica de estudio de caso con enfoque cualitativo y narrativo, se da cuenta del fenómeno de estudio. Como hallazgo relevante se logró determinar los elementos contextuales que facilitan el protagonismo de la organización empresarial como referente significativo e incidente en la conformación de subjetividades. También se reconocieron dispositivos desplegados por la empresa que obraron dicho proceso, así como sentimientos de transgresión ante la inminente ruptura laboral.

PALABRAS CLAVE: subjetividad, poder, organización empresarial.

Introducción

Las organizaciones –como lugar que proveen significado a los empleados– son objeto de estudio, principalmente desde la perspectiva de los estudios organizacionales. En este campo de conocimiento, se ha dado paso a una gran apertura de estudios que buscan comprender, desde diferentes puntos de vista, las organizaciones como espacios de significación (Montaño, 2003, 2004, 2008). Estos estudios han estado enfocados principalmente en el reconocimiento de la organización como productora de artefactos

* El artículo deriva del proyecto de investigación "Producción de significado, representaciones, sentido e identidad en los trabajadores", financiado parcialmente por la Universidad del Valle a través de asistencia de docencia y del grupo de investigación Nuevo Pensamiento Administrativo.

¹ El presente trabajo fue una de las mejores ponencias del Primer Congreso Internacional de Gestión de las Organizaciones, llevado a cabo en la Universidad Nacional de Colombia, Bogotá, del 17 al 20 de noviembre del 2015.

² En este artículo se utiliza el término *organización empresarial* y del grupo de investigación *Nuevo Pensamiento Administrativo* para denotar la forma de organización que obedece a intereses, lógicas y dinámicas propias del enfoque orientado al mercado, cuyos propósitos principales radican en el incremento de beneficios económicos para sus propietarios, toda vez que el fenómeno en estudio es susceptible de ser indagado en otras formas de organización, como las comunitarias y las universitarias, entre otras. Por lo tanto, a lo largo del documento, los términos *organización empresarial* y *empresa* podrá ser leídos de manera análoga.

culturales diferenciadores, que se expresan a través de instrumentos simbólicos (Smircich, 1983), así como “fábricas” de identidad y subjetividad (Knights y Willmott, 1989; Barker, 1999; Deetz, 1992, 1994).

En este sentido, y siguiendo a Thompson (1998), la organización puede concebirse como un espacio socialmente estructurado, con relaciones de poder asimétricas, que posibilitan grados de institucionalización para producir y transmitir formas simbólicas; así, en este espacio de interacción social, se generan expresiones que derivan en ideales conscientes o inconscientes, que dan sentido a una forma de ser de los sujetos. Es decir, a través de sus prácticas, las organizaciones ejercen una forma de poder, mediante la cual producen ciertos tipos de subjetividades (Foucault, 1991).

Ahora bien, la forma que adquieren dichas prácticas, su alcance y sus efectos son experimentados de manera directa por los empleados, siendo la relación laboral³ el vínculo entre la organización empresarial y el empleado. Según Sennett (2000), cuando la relación individuo-empresa es estable, se configuran vínculos basados en la certeza que dan sentido de largo plazo y continuidad a los sujetos. Con las transformaciones sufridas en la sociedad capitalista se ha afectado esta relación; los trabajadores en el “nuevo capitalismo”⁴ afrontan las visitudes del corto plazo que demandan las empresas en el nuevo orden. Así mismo, según Sainsaulieu (1990), en el nuevo orden económico y social, las empresas producen sus propios dispositivos, mediante sistemas simbólicos y prácticas particulares que logran que la experiencia individual de cada empleado en la empresa sea determinante en su subjetividad.

Algunos estudios apuntan en esta línea: Saldaña (2004) explora la movilización del imaginario de los empleados a través de la gestión para favorecer el proceso de creación en una gran empresa del espectáculo; Zangaro (2011) indaga sobre los significados y las formas de gestión del trabajo como un dispositivo que articula prácticas de subjetivación; por su parte, Soto (2011) explora las lógicas de significación que dominan el ámbito empresarial para movilizar la subjetividad de los empleados hacia los intereses actuales empresariales y del mercado laboral.

³ El presente trabajo se acota a la experiencia directa de empleados; no obstante, se reconoce que la forma, el alcance y los efectos de las prácticas organizacionales —en suma, el ejercicio de su forma de poder y la producción de ciertos tipos de subjetividades— tienen un alcance más amplio, por ejemplo, a consumidores y otras organizaciones con las que se relacionan y en las que se presentan otras maneras de vincularse.

⁴ El *nuevo capitalismo* presentado por Sennett (2000) alude al nuevo orden de este sistema económico, transformado del capitalismo industrial al capitalismo flexible, y que logra reconfigurar la institucionalidad en todos los ámbitos, sustentando una configuración de la realidad basada en sus formas morales y estructurales.

Bajo este contexto, como un aporte a la comprensión de la construcción de subjetividad en los trabajadores y su implicación ante la ruptura laboral, se propuso esta investigación. Aquí se logran identificar mecanismos disciplinadores en la organización, a partir de la gestión que contribuye a la formación de la subjetividad. Así mismo, se consigue aportar en la indagación acerca de las implicaciones en la subjetividad construida ante la ruptura laboral, lo que representa una importante contribución para comprender algunos impactos del mundo organizado de hoy.

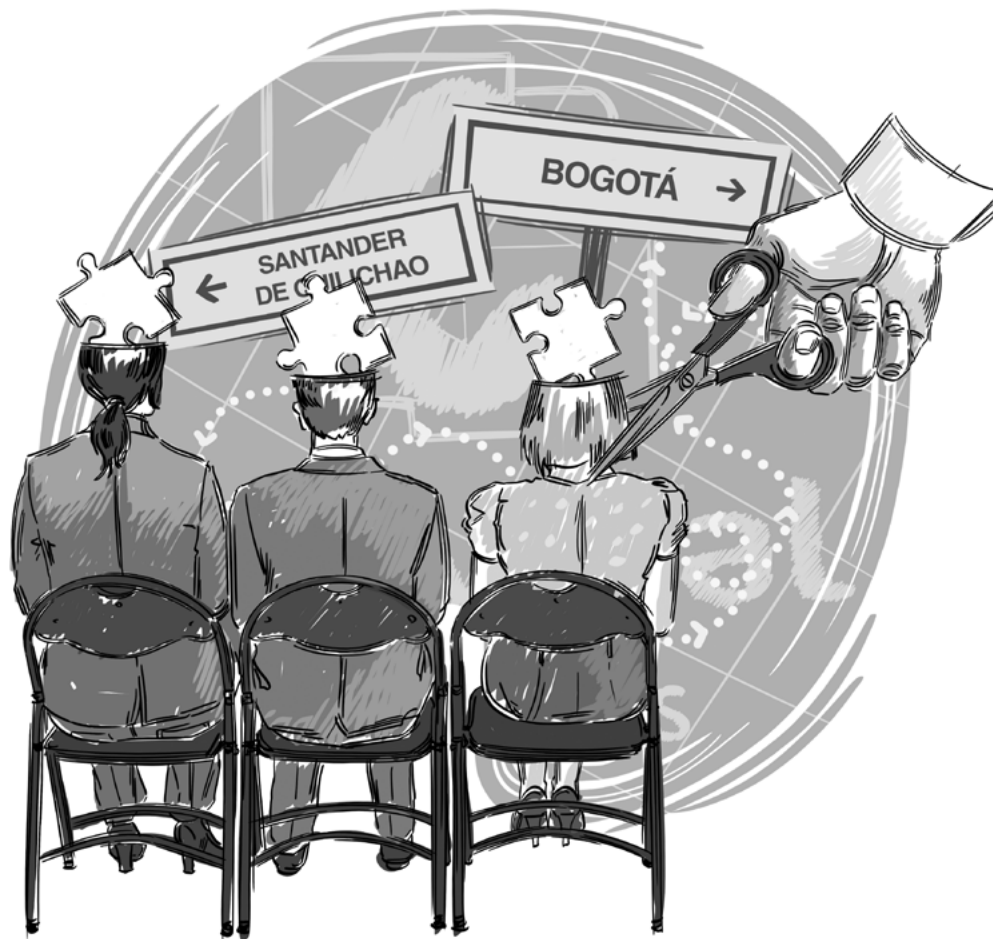
En este sentido, el propósito de la investigación resulta significativo también para, a partir de un estudio empírico, aproximarse a la comprensión de la realidad organizacional en un entorno de culturas híbridas⁵, como la colombiana, ante las transformaciones del sistema capitalista. Por lo tanto, se propone dar respuesta a la siguiente pregunta de investigación:

¿Cuál es la incidencia de la organización empresarial Carvajal Soluciones de Comunicación, sede Santander de Quilichao⁶, en la subjetividad de empleados y cuáles son las implicaciones cuando la relación laboral se rompe?

Por lo tanto, el objetivo de la investigación es comprender la incidencia de la organización empresarial en la subjetividad de empleados y las implicaciones que devienen ante la ruptura laboral.

⁵ El término *culturas híbridas* hace referencia al entrecruce sociocultural entre lo tradicional y lo moderno que expone García Canclini (1989) como fundamental para entender la modernidad en América Latina y, por ende, su posmodernidad. García Canclini (1989) afirma que, aunque no se ha sido completamente modernos, sí se presenta una articulación muy compleja entre tradiciones y modernidades; si bien la modernidad está llena de disparidades, en todo caso no debe subestimarse el acontecer de la posmodernidad.

⁶ Santander de Quilichao es un municipio pequeño, con aproximadamente 90.000 habitantes. Se encuentra ubicado en la región norte del Cauca, en Colombia. Este municipio ha tenido importantes transformaciones económicas y sociales, entre las que se encuentra la combinación de su vocación agropecuaria con la instalación de empresas manufactureras que llegaron a la región en una cantidad considerable a raíz de la ley Páez de 1995, que otorgó incentivos tributarios de carácter nacional (exención de impuesto de renta) para las empresas que se constituyeran dentro de la zona afectada por el fenómeno natural de la avalancha en el río Páez, evento que ocasionó grandes pérdidas materiales y humanas e intensificó la pobreza. Además de la tragedia natural, esta región ha sido fuertemente afectada por la violencia. Es importante precisar que la organización empresarial Carvajal llegó a la región en 1967, mucho antes de la ley en cuestión, con Mancol que nace como una división de Cargraphics y da respuesta a una oportunidad de mercado de grandes posibilidades de libros animados. Esta compañía ha llegado a imprimir libros en 18 idiomas, a exportar a 50 países y a abarcar el 70% del mercado mundial de estos productos (<http://www.santanderdequilichao-cauca.gov.co>; libro conmemorativo de Carvajal 100 años).



El presente documento contiene su desarrollo organizado en cuatro partes. En la primera parte se presenta la estrategia metodológica de la investigación; posteriormente, en la segunda parte se expone el marco referencial; los resultados del estudio se muestran en la tercera parte y, finalmente, se presentan las conclusiones.

Estrategia metodológica

La estrategia metodológica, en su intento de aproximación a objetos de investigación tanto teóricos como empíricos, exige una toma de posición ontológica y epistemológica que tiene efectos en la recolección de datos y en el tratamiento de la información. Por tanto, es necesario precisar estos aspectos que orientan el desarrollo de la investigación.

En cuanto a la comprensión de qué es la realidad, desde una postura ontológica, el estudio se encuentra en la categoría de los productos humanos, esto es: en el ámbito cultural/social, así la realidad social se entiende como una construcción, un ejercicio humano que da cuenta de los modos como se relacionan los seres humanos con el mundo,

mediante acuerdos subjetivos e intersubjetivos (Searle, 1995). Ahora bien, para aproximarse al conocimiento de la realidad, desde una postura epistemológica, el referente teórico de la investigación se ubica en el paradigma interpretativo y en función de la dimensión subjetivista, de acuerdo con el modelo propuesto por Burrell y Morgan (1979) para el estudio de las organizaciones de “dos dimensiones y cuatro paradigmas”, asumiendo la postura de su planteamiento: el conocimiento se logra desde el punto de vista del individuo, siendo la verdad una construcción social⁷ donde el individuo se implica de manera directa.

La naturaleza de la investigación alude así a un estudio con enfoque cualitativo de corte narrativo, enfatizando en el

⁷ Si bien no se desconoce la tradición funcionalista en los estudios administrativos, se considera pertinente ingresar a los estudios organizacionales que no pretenden resolver problemas funcionales de las empresas, sino más bien explicar la naturaleza de los mismos, con una posición ontológica, epistemológica y, por supuesto, teórica, aspirando así a conocer los procesos y los mecanismos sutiles que permiten la constitución de un mundo definido de manera parcial, a través de versiones de este.

suceso local y en la particularidad. Además, la estrategia utilizada se enmarca en el estudio de caso, y como fuente primaria se tuvieron relatos de vida considerados narraciones.

Por una parte, los estudios de caso son una estrategia de investigación orientada a comprender las dinámicas presentes en contextos singulares (Eisenhardt, 1991); por otra parte, los relatos y narraciones de las personas son recursos culturales (Galeano, 2009) que, en gran medida, dan sentido a la vida de las personas. Por lo tanto, investigar con los relatos de las personas contribuye a comprender, por ejemplo, cómo construyen las subjetividades, qué sentido dan a la relación laboral en sus vidas y qué papel juega la organización empresarial en todo ello. Igualmente, Piña (1988) resalta que los relatos de vida se proponen dar preponderancia a los sujetos "anónimos"; es así que el relato de vida hace alusión a la versión oral o escrita que un individuo presenta alrededor de un suceso. Para la presente investigación, el relato se solicitó en torno a la relación de trabajo con la empresa Carvajal y la ruptura de su relación laboral. Debe ser claro, pues, según Piña (1988), que la potencialidad del relato no se encuentra en ser reflejo fiel de lo que fue esa vida, sino que se trata de evidenciar emociones, relaciones y acciones entrelazadas, a través del tiempo, con las de otros y en un contexto particular, que para el estudio se traducen en empresa, contexto y participantes.

En la primera fase de la investigación, se realizó un estudio exploratorio/explicativo, con una revisión bibliográfica que permitió dar cuenta acerca de cómo y por qué, según las perspectivas revisadas, la organización empresarial se puede instaurar para incidir en la subjetividad de sus empleados.

Posteriormente, se continuó con un estudio descriptivo, comprendiendo que describir implica la aproximación para develar las estructuras significativas en las que se basa el sentido de la vida de los participantes, a través de una postura constructivista e interpretativa. En este sentido, son objeto de análisis los relatos producidos intencionalmente para recoger datos (en los encuentros con los participantes).

El análisis de los relatos se realiza a la luz de las orientaciones teóricas para identificar la construcción de subjetividad en torno a diferentes dispositivos desplegados por la empresa. Por lo tanto, se identifica durante el estudio, en un ejercicio de ires y venires entre la teoría y los relatos, la conformación de subjetividad a partir de los siguientes ejes conceptuales: la normatización (De Gaulejac y Aubert, 1993); la disciplina del cuerpo (Foucault, 1991) y el control del espacio físico (Thompson, 1979); la autodisciplina y el autocontrol (Foucault, 1980), y la adhesión psíquica (De Gaulejac y Aubert, 1993).

Para el muestreo, se utilizó la técnica "bola de nieve" de Galeano (2009). A partir del primer participante y para ampliar la fuente de informantes, los criterios de selección de estos se basan en el conocimiento, experiencia y pertinencia, así como la disponibilidad y disposición para participar en el estudio. Además, el muestreo fue progresivo y secuencial.

Aunque los interesados en participar superaban las 50 personas, se obtuvo de manera inicial el relato de 12 de ellas. En el análisis preliminar, sucedió el proceso de saturación en 4 participantes, toda vez que los informantes ya no estaban aportando información nueva en torno al objetivo de la investigación.

Se realizaron encuentros sucesivos con cada participante para reconstruir el relato de vida en torno al fenómeno de estudio; los encuentros fueron individuales. Con dos participantes se tuvieron dos encuentros y con los otros dos participantes, tres encuentros, con intervalos de dos semanas, y con una duración por encuentro de entre una y dos horas cada uno.

En consecuencia, el ejercicio de campo se realizó considerando los elementos narrativos contenidos en el relato de los participantes, que permitieran develar la incidencia de la organización empresarial en su subjetividad y las implicaciones ante la ruptura laboral.

En cuanto a los participantes, todos tuvieron una única experiencia laboral en Carvajal; su edad y experiencia es en relación con el 2011, cuando se termina la relación laboral con esta empresa. Los participantes son:

- Andrea (31 años): madre soltera, que vive sola con su hijo de 16 años en un pequeño apartamento alquilado, en un sector de estrato 2. Trabajó durante 12 años con la empresa, siempre con un contrato temporal, y en la planta productiva como operaria.
- Nidia (54 años): mujer separada, con dos hijos adultos; vive sola en una casa propia, ubicada en un barrio de estrato 3. Inició labores en Carvajal a los 16 años. Trabajó durante 38 años con contrato a término indefinido, como operaria de la planta de producción.
- Elizabeth (42 años): mujer casada, madre de dos hijos menores de edad. Vive en casa propia, ubicada en un barrio de estrato 3. Inició labores a los 17 años. Trabajó con contrato a término indefinido durante 24 años. Se desempeñó en varias funciones y cargos, primero, como operaria y, por último, en la estructura jerárquica de los mandos medios de la organización.
- Germán (65 años): hombre casado con 5 hijos. Inicia su trabajo en Carvajal a los 22 años con estudios

profesionales. Con 43 años de labores en la empresa, se encuentra en espera de la jubilación. Desempeñó varios cargos y culmina en la línea directiva de la empresa como Gerente.

Marco referencial

Los estudios organizacionales y su perspectiva posmoderna

El giro posmoderno en los estudios organizacionales se presenta, según Alvesson y Deetz (1999) a finales de 1980. Este giro implica la introducción de enfoques provenientes de las ciencias sociales y humanas para abordar los problemas de estudio, tanto en las temáticas a elegir como en las metodologías a usar. En los estudios organizacionales, como en otros campos de conocimiento, se expresa el agotamiento —si se quiere, rechazo— del pensamiento moderno para dar cuenta de los fenómenos sociales, que en últimas constituye una crítica al enfoque predominante.

De esta manera, el campo de los estudios organizacionales se ha nutrido de la teoría crítica, el posmodernismo y la idea de construcción social. En consecuencia, se han venido realizando trabajos que cuestionan las ideologías y prácticas dominantes (Alvesson y Deetz, 2005); por ejemplo, la teoría crítica se enfoca en la modernidad como proyecto incompleto, planteado por Habermas, quien pone de manifiesto la dominación de algunos grupos sociales, y los postmodernistas que se enfocan en los efectos negativos de la racionalidad y el progreso, viéndolos como el lado oscuro del proyecto ilustrado, que tiene exclusiones (Alvesson y Deetz, 2005).

Así las cosas, según Alvesson y Deetz (2005), Willmott (2003) y Karatas-Ozkan y Murphy (2010), se desarrollan líneas de análisis en torno a temas como el poder, la dominación, la subjetividad, la identidad, el género, la emancipación de los individuos, la racionalidad y la ideología, sugeridos como la reorientación para realizar estudios de la organización, para los cuales se hace indispensable el conocimiento y uso de las ciencias sociales y humanas. De acuerdo con esto, Cruz (2002) plantea que la reflexión a través de ellas conduce al conocimiento acerca de la condición y complejidad humana y de cómo se expresa en el mundo del trabajo y de las organizaciones. También se pueden considerar aportes de la sociología clínica, enfoque que reconoce lo multidisciplinario y lo subjetivo (de Gaulejac, 1999), e importantes contribuciones del psicoanálisis, que aportan a la comprensión del funcionamiento psíquico organizacional (Enríquez, 2007).

A propósito, Gonzales-Miranda y Gentilin (2012) identifican la teoría crítica-postmodernismo, el nuevo institucionalismo,

la sociología organizacional y el poder como los principales ejes temáticos en los estudios organizacionales. Por su parte, Fachin (2014) evidencia además el interés de los estudios en Brasil hacia el poscolonialismo, así como el conocimiento de formas organizacionales y de resistencia propias, y el tema del colonialismo epistémico en México.

En este campo, perfilar una línea de análisis sobre la organización empresarial como incidente en la subjetividad de empleados no es tarea fácil. Sin embargo, las reflexiones de algunas disciplinas, especialmente la sociología y la psicología social, acerca de lo que viene ocurriendo en el mundo occidental: los alcances de las organizaciones sobre los individuos, permiten una buena aproximación.

Es así como para Dufour (2007), bajo las modificaciones en el tejido social que se han venido presentado por las transformaciones del sistema capitalista y el modelo neoliberal, es importante comprender las condiciones a partir de las cuales se conforma la dimensión subjetiva, es decir, entender cómo se modifica el entramado simbólico en un espacio social. La organización empresarial viene a ser uno de estos espacios; así mismo, la presunción para su entendimiento radica en comprender que siempre los procesos de subjetividad —es decir, los que conforman individuos en sujetos— provienen de prácticas que ejercen una forma de poder (Foucault, 1991). Por tanto, en este apartado se presentan perspectivas teóricas conceptuales que se encuentran en la línea reflexiva antes descrita.

Liminares sobre la subjetividad

Descollar la subjetividad y su constitución implica pensar el proceso de su construcción; igualmente, dicho proceso se da por realizado solo a través del ejercicio de prácticas de poder. Es decir, si bien se reconoce la conformación de subjetividad mediante un proceso en interacción (Berger y Luckmann, 2006; Bourdieu, 1991; De la Garza, 1998; Lacan, 1954; Foucault, 1989, 1991), este se produce bajo ciertos límites en los que hay imposición de los significados de verdad, dada la asimetría presente en toda relación (Foucault, 1991) y, más aún, la presente en el ámbito de estudio: la organización empresarial donde la asimetría es mayor y más notoria en la relación organización-empleados (Thompson, 1998). En este apartado se delinea una aproximación a la concepción de subjetividad y ciertos mecanismos para su conformación, con lo que se permite la comprensión y posición en el estudio.

El mundo moderno produjo unos marcos referenciales, sobre los que se configuró la subjetividad moderna; de acuerdo con estos referentes, se hizo del ser humano un ser sujeto de derecho, en igualdad, libertad y solidaridad, esta última

entendida como algo personal⁸ (Taylor, 2006). El sujeto moderno es, en consecuencia, un sujeto cartesiano, dado, consciente e indivisible, con un pensamiento guiado por lo unitario y por la razón. Una vez la noción de subjetividad es puesta en escena, definir y comprender el sujeto se instaura en la agenda de las ciencias humanas y sociales. Así, se puede reconocer cómo, según Foucault (1991), en el marco de la revolución francesa ocurre un descentramiento de ese sujeto normativo, abriendo paso al cuestionamiento sobre su ideario como centro unitario y estable, para lo cual advierte que “hay dos significados de la palabra *sujeto*: sujeto a otro mediante el control y la dependencia, y sujeto amarrado a su propia identidad mediante la consciencia o por el conocimiento de sí. Ambos significados sugieren una forma de poder que sojuzga y sujeta” (p. 6). Foucault (1991), además, se interesa en cómo el sujeto se constituye de una forma activa, a través de prácticas de otros sobre el individuo y de prácticas de sí; estas últimas no son, sin embargo, algo que inventa el individuo mismo, sino que provienen de esquemas culturales y de grupos sociales que los sugieren o los imponen. De esta manera, para Foucault (1991) es posible caracterizar una serie de poderes: los de la familia, la medicina, la psiquiatría, la educación y los empleadores. A través de estos poderes o —mejor— mediante el ejercicio de sus prácticas, se logra la producción de ciertas subjetividades.

En la misma línea, para Bourdieu (1991), la subjetividad es un proceso de producción de significados que se puede analizar en el nivel individual o social. Ahora bien, estos significados no solo se generan por los individuos en interacción, sino que dentro de ciertos límites espaciales y temporales se vinculan con significados acumulados que los actores no escogieron (Habermas, 2008).

Poder, subjetividad y acción organizacional

Foucault (1991) propone el poder como algo relacional. Así, en las relaciones, este se ejerce a través de distintos mecanismos que se ajustan mutuamente, como los discursos de verdad que se producen generalmente desde alguna disciplina como, por ejemplo, las ciencias humanas, y que se ponen a circular en todo el tejido social, lo que implica la circulación de verdades y conjuntos de reglas que deben ser acatadas y seguidas. Este es el caso del ejercicio del poder con el encierro: el hospital, primero; después la escuela, y más tarde aún, el taller. Así mismo, Foucault (1991) tiene

en cuenta el ejercicio de poder bajo el contexto histórico en el que se producen los discursos de verdad, ya que son apropiados y dirigidos de acuerdo con una época y con sus requerimientos de producir los sujetos propios para ella. Se distinguen, así, las técnicas disciplinarias como métodos que consisten en controlar rigurosamente las operaciones del cuerpo de las personas, con el objetivo de garantizar una sujeción continua y persistente de sus fuerzas, para imponerles una relación de utilidad-docilidad (Foucault, 1980).

Para Foucault (1980), en cuanto se promulguen ideales revolucionarios de libertad y se abogue por instaurar constituciones democráticas, una legión de micropoderes se extiende por doquier. De esta manera, las normas —si se quiere, en un nivel micro— cobran mucha importancia y son las que se encargarían de organizar, disciplinar y castigar a quienes no las acaten. Por tanto, el poder disciplinario establece una suerte de “infrapenalidad” que castiga toda clase de conductas menores que, por supuesto, la ley ligada al sistema penal no contempla. La ley determina el encierro dentro de la prisión; las normas, por el contrario, imperan dentro y fuera de ella (Foucault, 1996). Esta apreciación permite pensar la empresa como un lugar privilegiado para estipular normas.

Ahora bien, en las sociedades organizadas, los efectos sociales de las organizaciones empresariales configuran una relación con los empleados que afecta los aspectos simbólicos de la existencia, como el estatus, el reconocimiento, la identidad e, incluso, la ciudadanía, que constituyen elementos vinculantes en la relación individuo-sociedad. Por tanto, la producción de sujetos que se disciplinan a sí mismos corresponde a mecanismos de poder (Foucault, 1991), en cuyo sentido es el alcance del poder organizado donde la organización se manifiesta como productora de significados, y la gestión constriñe a los sujetos sobre sí mismos.

La empresa influencia y potencia determinadas subjetividades adquiridas, en las que el individuo interioriza los valores y la filosofía de la empresa; en suma, interioriza todo el entramado del imaginario que ella misma produce. El sistema imaginario se inculca mediante la identificación de gratificaciones que se darán en la medida en que se cumplan los modelos impuestos, así cada individuo emprende el camino del cumplimiento para lograr su gratificación (De Gaulejac y Aubert, 1993). En suma, el poder organizado tiene su acción sobre las reglas de juego; el hombre, con su subjetividad así producida, responde de manera sistemática a modificaciones sistemáticas.

⁸ Diferente a los premodernos, cuya dependencia era de tipo universal en lugar de personal.

La organización empresarial, la gestión y el ejercicio de esta forma de poder

Los conceptos de *poder* y *técnicas disciplinarias*, propuestos por Foucault, permiten observar que existe una lógica común de funcionamiento en distintos espacios e instituciones, sean la prisión, el hospital, las escuelas o las empresas. Pues bien, en estos se expresan las formas de gobierno o regímenes de control que, por una parte, crean realidad y, por otra, producen sujetos. En este sentido, Thompson (1979) plantea que el tipo de disciplinamiento en la fábrica corresponde al del espacio físico, determinado con el encierro, el cronómetro y la vigilancia como sus ejes. Esta es, entonces, la dominación en el espacio-tiempo-labor-cuerpo, con la máquina constituyéndose también como un dispositivo de control.

Foucault (1980, 1985, 1991) explica que en dichas formas existen mecanismos y procesos disciplinarios, uno de los cuales consiste en imponer a los cuerpos tareas repetitivas, graduadas y con un meticuloso control del tiempo, donde se trazan engranajes que articulan a los cuerpos con los objetos que manipulan. Otro elemento importante en estos procesos y que se incluye en el arte o habilidad de gobernar sutilmente es la delimitación y especificación de los espacios, una distribución, por ejemplo, que comporta ubicaciones específicas que señalan jerarquías. En el caso de las empresas (más allá del piso de la fábrica donde esta distribución es tan evidente), se estaría pensando en los tamaños de las oficinas, el inmobiliario y los parqueaderos, que sirven de delimitación y separación simbólica de los individuos en la empresa y, aún, fuera de ella. En el trasfondo de esta delimitación, lo que subyace es la vigilancia y el control para todos. En el mismo sentido se encuentra el examen, el escrutinio y la interrogación, que se ligan de manera íntima al ejercicio del poder organizacional: es un dispositivo mediante el cual opera el poder tanto disciplinario (Foucault, 1980) como *managerial* (De Gaulejac y Aubert, 1993), que sirve para observar, cuantificar y regularizar, en función de los resultados que posibilita la permanencia y movilidad en ese espacio jerarquizado.

Tanto para Foucault (1980) como para De Gaulejac y Aubert (1993), la evaluación sanciona y vigila. A través de ella, se confiere a los sujetos una naturaleza individualizada y determinada, ya que permite clasificar a los sujetos: uno da la talla, el otro no; uno es exitoso, el otro es fracasado.

La gestión aglutina estas y otras prácticas que ejercen poder y contribuyen a la creación de subjetividades. Es en el nombrar, en el discurso de la gestión, donde se depositan los saberes, no provenientes —por cierto— de las ciencias humanas y sociales, que configuran el juego saber/

poder, que a su vez orienta la acción organizada antes señalada. De esta manera, se entiende que la lógica de las acciones de los individuos está sobredeterminada por la lógica del poder que se ejerce mediante las prácticas organizacionales. La gestión, en suma, vendría a ser el dispositivo de gobierno de las empresas y, según De Gaulejac (2005) —aunque está por verse—, de toda la sociedad.

Resultados de la investigación: conformación de la subjetividad de los empleados y su transgresión

La empresa se concibió como una versión construida y como un lugar de fijación de significaciones, que nombra y ordena el mundo, así como inculca (obrando como una forma de poder) los modos de reconocerlo a sus actores. Ahora bien, en la región Norte del Cauca, se encontró la particularidad del contexto mencionada por Cruz (1998), que consiste en la convivencia de distintos sistemas de pensamiento como contemporáneos, lo que significa, por una parte, que en las prácticas de gestión también coexisten y, por otra, que el ingreso a la modernidad se realizó por la vía del progreso instrumental, liderado por la empresa, y no mediante la eliminación y sustitución de sistemas de pensamiento

Con estos elementos se logró establecer la organización del estudio, en particular, como la primera en llegar a la región, encarnando la modernidad y representando trabajo asalariado, seguridad, estabilidad y progreso. Así se fijó como ese espacio sin límites, con capacidad de producir y fijar significados, en una región donde, bajo ciertas condiciones de posibilidad —entre ellas el abandono de garantías estatales, problemas de orden público, escasas oportunidades de desarrollo— se potenciaban individuos ávidos de emplearse y sujetarse a las ideas de una vida mejor, a través del trabajo en Carvajal.

La conformación de subjetividad desde la narrativa de los actores

Lo que categoriza al individuo [...] le imbuje una identidad, le impone una ley de verdad que él debe admitir y los demás han de reconocer en él [...]. Es una forma de poder que hace del individuo un sujeto.

M. Foucault

Mediante el análisis de los relatos de los actores participantes en el estudio, se posibilitó identificar el uso de dispositivos organizacionales en la conformación de su subjetividad.

Cabe precisar que por *dispositivos organizacionales*⁹ se entienden todos los recursos que la empresa utiliza y que son elementos de carácter "objetivo" (con todo lo relativo que esto significa), es decir, que están integrados por objetos materiales como las máquinas, por recursos tecnológicos como los sistemas de información y los métodos de trabajo, por estructuras jerárquicas de trabajo (con jefes, supervisores y encargados de impartir y controlar recursos a nombre —si se quiere— en representación misma de la organización) y por prácticas legitimadas (como las actividades de socialización y algunas de responsabilización). A través de estos dispositivos, se posibilita la movilización de la subjetividad (Lacan, 1954; Bourdieu, 1991); así, dichos dispositivos organizacionales vienen a ser, en palabras de Berger y Luckmann (2006), *mecanismos de subjetivación*. De esta manera, desde los relatos se da cuenta de las prácticas de la organización que ejercen como forma de poder y producen subjetividad.

Esta dinámica es posible apreciarla en cada caso: para Andrea su trabajo en Carvajal significaba la única oportunidad de obtener un contrato fijo, en ella este sentido la movilizó en torno al trabajo en Carvajal y no en torno al trabajo como categoría general. El mecanismo desplegado fue el más básico: la ilusión de estar siempre próxima a conseguir ese contrato a término indefinido. Así, Andrea como temporal prefería esperar su llamado de Carvajal que optar por trabajo con las mismas condiciones en otras empresas. Pero su sentido venía influenciado por mecanismos como las capacitaciones en las máquinas y para el tipo de industria de la empresa, con una suerte de especialización que tenía otro objetivador concreto: una lista de temporales que eran las de Carvajal. Aquello, además, movilizaba cierto sentido de pertenencia y de estabilidad: temporal, sí, pero preparada para Carvajal. Lo que se observa no es más que una normatización de individuos (De Gaulejac y Aubert, 1993) en dos categorías: temporales y fijos, que se traduce en perdedores y ganadores.

La diferencia entre término indefinido y temporal era mucha. Eso fue como una humillación; yo lo sentí así, como una humillación, porque uno se pone a pensar ahora "uno hubiera tenido algo por hacer...", "uno sí no les servía como fijo, pero como temporal sí". Tanto tiempo, viendo que era lo mismo; el mismo trabajo se hacía año

tras año; iba y decía: "¿este año me van a dejar fija?". No sé, no lo logré (Andrea, p. 5).

En cuanto a la flexibilidad, se expresa ya sea como especialización flexible, por parte de las empresas y las personas que laboran en ellas, ya sea como flexibilidad laboral, en su dimensión más amplia. En el caso estudiado, se evidencian ambas dimensiones: desde la narrativa de Andrea se ve la problemática en su nivel más amplio, estructural en la sociedad, de un grupo considerable de trabajadores que siguen siendo la mano de obra de base de las organizaciones empresariales de producción o servicios que laboran bajo condiciones precarias.

Ahora bien, en contraste, el caso de Nidia muestra un trabajador de base, con contrato a término indefinido y con todas las garantías laborales que ello presupone. Igualmente, Elizabeth y Germán, con esta característica en común, comparten el deseo de mantenerse en la empresa por lo que significan las garantías mencionadas. Aunque el temor a perder lo que se tiene en la empresa y con esta: el trabajo, el dinero, el reconocimiento y los beneficios adicionales, se encuentra atravesado en las narraciones en grados y procesos diferentes de subsunción simbólica del trabajo a la empresa y lo que ella representa.

En el caso de Nidia, operaria de la planta, las acciones realizadas para controlar el cuerpo y disciplinarse en torno a la línea de producción hicieron sentido. El tipo de disciplinamiento corresponde al del espacio físico determinado con el encierro, el cronómetro y la vigilancia. Esa es la dominación en el espacio-tiempo-labor-cuerpo (Thompson, 1979) y con la máquina constituyéndose también en dispositivo de control. En su relato se observa el control sobre su cuerpo; en un espacio y temporalidad bien definidos, logra que se discipline sobre una base de obediencia comportamental en la planta. Pero en su discurso no se evidencia una identidad reconocida con la de la empresa, es decir: la subjetividad de Nidia como resultado de la incidencia de los mecanismos de normalización de la empresa produjo un tipo de mentalidad acorde a las condiciones del trabajo. Nidia distingue entre "ellos": la empresa y sus administradores, y "nosotros": los trabajadores. En este tipo de disciplinamiento, el cuerpo es el lugar privilegiado para el proceso de subjetivación; es decir, con la producción del cuerpo normalizado y con su modelación se pretende establecer una vía a partir de la cual se pueda gobernar el comportamiento del sujeto. El cuerpo se convierte en la superficie donde la empresa graba sus disposiciones normativas; a partir de esto, el cuerpo entra en el circuito disciplinario donde el tiempo, el espacio, la combinación de fuerzas, la mirada y la sanción se convierten en estrategias

⁹ La noción de *dispositivo* a la que se alude se refiere a la propuesta por Foucault: los dispositivos son tanto prácticas discursivas como no discursivas, además de ser el medio. Los dispositivos producen formas de subjetividad; constituyen a los sujetos, inscribiendo en sus cuerpos un modo y una forma de ser, en línea con un conjunto de praxis, saberes e instituciones, cuyo objetivo es gobernar, controlar, orientar o dar un sentido que se supone útil a los individuos (Foucault, 1980, 1989, 1996)

para su vigilancia y control, todos estos, elementos que se reconocieron en el relato de Nidia.

Yo hablaba mucho, y a la jefe no le gustaba que habláramos en el trabajo. Yo no podía estarme callada, totalmente callada, todo el día: yo era alegre y extrovertida, hacía chistes y hacía reír a mis compañeras [...]. La lucha era por quién se "portaba mejor", como ellos nos decían, como querían...; a mí me costó demasiado, pero después ya no hablaba y me volví, como le digo, pues, tal vez como más seria, más gente. (Nidia, p. 6).

Así mismo, se encontraron la amenaza y el miedo a perder el trabajo como dispositivos para la obediencia, que, a juicio de Castel (2010), en la actualidad funcionan muy bien, porque cobran un sentido diferente en una sociedad caracterizada por la precariedad y la falta de empleo y garantías estatales.

Un día saqué valor y fui a hablar con el mismo gerente, que antes ya me había dicho que me iba. Él, como era grandote, se paró en frente, como encima de mí, y así, con la mano, me decía: "te vas, te vas, te vas", así en la cabeza, como machetazos, "te vas, te vas, te vas de la empresa". Yo me puse a llorar y, finalmente, dijo "ay no. ¿Qué es lo que querés?". Yo le dije llorando que le iba a suplicar, a rogar, a pedir que me cambiara a un área donde no tuviera problemas, donde me den trasnochadas y trabajo en festivos, porque yo sí rindo, yo produzco, yo soy buena trabajadora, y le mostré los papeles de la producción. Como que se condolió y me puso la mano en el hombro y me dijo: "bueno, te voy a ayudar, vas a trabajar todo lo que querás" (Nidia, pp. 8-9).

La empresa muestra algunos rasgos posmodernos, particularmente en la fragmentación de su estructura y en cuanto a la dimensión de la especialización flexible en su interior, que se pueden reconocer en los relatos de Elizabeth, trabajadora en la línea media de la organización, y Germán, en la línea alta. La fluidez y fragmentación puede hacer que los empleados sean más vulnerables a la tipificación de las identificaciones corporativas. En este sentido, la fabricación subjetiva se convierte en un aspecto más de la gestión en las organizaciones. Por su parte, en la narración de Elizabeth, se reconoce la creación de sentido y satisfacción a partir de su posibilidad de demostrar sus capacidades, así como produce significados en la medida de cumplimiento de cada reto que la empresa le da y que significa una oportunidad. Los dispositivos que se reconocieron, como el sistema de recompensas y la matriz de objetivos estratégicos, apuntan hacia la movilización de subjetividad de empleados autocontrolados. Así, la empresa pasa a inculcar una nueva ética donde la incidencia en la subjetividad es

tanto externa como interna; se trata, pues, de una construcción disciplinaria que enfatiza la importancia de no castigar los cuerpos, sino de corregir las almas (Foucault, 1980). En suma, en el relato de Elizabeth se puede observar la constitución de una subjetividad basada en el autocontrol y el autodisciplinamiento. Se reconocieron, además, relaciones significativas entre sentirse importante e indispensable, y la carga y responsabilidades laborales.

[...] todo el mundo con su matriz de objetivos estratégicos debajo del brazo para cumplir y eso era todo mundo presionando por todos lados, en la planta todo era "Elizabeth lo hace", "Elizabeth", "Elizabeth", "Elizabeth". Alguien se incapacitaba: "Elizabeth". Yo hacía de todo, en cada puesto; como fuera me tocaba aprender y aprendía. Luego, en otra área había cinco personas y, de un momento a otro, quedé sola, iba a trabajar hasta los domingos, sin extras, claro: siempre traía trabajo para la casa (Elizabeth, p. 19).

Se reconocieron también artefactos diferenciadores que movilizaban el sentido de importancia: el bípé, el computador, el poder de tener la clave de ajustes, todos elementos que ejercen un poder simbólico.

Poco a poco se fueron retirando los jóvenes universitarios del soporte y quedé yo sola con eso. Me dieron las claves de modificación y arreglos para el área de libros, y me volví indispensable con eso; me llamaban donde fuera y a la hora que fuera, para dar la clave y poder hacer ajustes. Todo eso nunca se vio reflejado en ninguna parte, ni en cargo, ni en sueldo, pero yo no sé por qué yo igual me sentía tan importante, tan indispensable (Elizabeth, p. 19).

Por otra parte, en el relato de Germán, reconocer la conformación de su subjetividad implicó su correlato de vulneración. Las prácticas de control y disciplinamiento que se reconocieron desde su narrativa se encuentran en estrecha relación con la incidencia en la psiquis en la cual se logra la adhesión a la filosofía promovida por la empresa (De Gaulejac y Aubert, 1993). Germán rápidamente reconoce el modelo que le permitió el ascenso a la línea alta: presionar lo que fuera necesario para rendir, generar resultados y obtener sus ganancias. Así movilizó el sentido de sus acciones. Hacía lo que debía hacer, avalado por la empresa: el mejor es el que consigue los mejores resultados en función de los objetivos y de la forma prevista en todo el arsenal de herramientas gerenciales.

Competíamos entre gerencias y yo, con esa vaina, era bien intenso, [porque] presionaba mucho a mi gente para que mi área y, por supuesto, yo siempre estuviéramos en los ganadores. Ganamos mucho; siempre estaba ahí en primera fila. Obtuvimos almuerzos de la calidad; ganábamos premios para el área; yo obtenía mi bonificación...

eso era un estrés muy bravo, adrenalina pura. Yo presionaba y presionaba, y las cosas funcionaban. Un día, mi mano derecha me dijo que lo estaba ahogando; le di dos días para que respirara, con la advertencia de que aprendiera apnea a su regreso (Germán, p. 29).

En dichas herramientas se inculca una relación entre el individuo y la empresa, fundada sobre el intercambio: el individuo da y la empresa también. Es una suerte de igualdad, donde se muestra que el que quiere ascender trabaja muchísimo, da resultados y asciende (De Gaulejac y Aubert, 1993). Esto dispuso en Germán su encajamiento en la filosofía del "dar-dar", que asimilada le resultaba estructurante no solo para producir significados, sino también para naturalizar tal esquema figurativo. Germán expresa su adhesión a la filosofía en los términos *nosotros*, *logramos*, *hicimos*, *obtuvimos*, tanto para referirse a las directrices como a su grupo de trabajo. Se puede afirmar que la adhesión, si bien es mediada por la empresa, no es a ella sino a la ética, la ideología y la lógica del esquema instaurado del dar-dar, constituyéndose en una forma de vivir, de ser, de sentir.

Ahora bien, entre las problemáticas de la adhesión se encuentra la imposibilidad de los empleados de cambiar cuando la empresa lo hace. Se reconoce en el relato cómo en su práctica gerencial Germán actuó en coherencia con el proceso institucionalizado en vigor; no obstante, ante el cambio de táctica de la empresa, su asidero se esfumó y vino el declive.

Empezó a moverse mucho la organización. Me fui quedando prácticamente sin gente, [porque] los fueron acomodando a otras áreas y me enteraba ya cuando no disponía de ellos; el presupuesto me lo rebajaron a la mitad y no tenía explicaciones claras de las razones. Me dijeron: "no hagas un show de eso, no hagas show de nada, las cosas cambian, la empresa ha cambiado y pues tú no lo has querido entender, aquí ya no queremos capataces y tu forma de ser, tu genio... Te conocemos, sabemos que eres furioso". Terminé en una pequeña oficina, exiliado, rebajado. (Germán, pp. 30, 31).

Desde este relato, se perciben focos de control subjetivo que han sido movilizados: la imagen, el poder, el dinero, en suma, el reconocimiento, que posteriormente es retirado. Así, sin los objetos concretos (bonificaciones, oficina que representa su nivel jerárquico, etc.), mediante los cuales se significa el mundo, no es exagerado proponer que la empresa incidió en la conformación de subjetividad de Germán, tanto como en su vulneración.

Por otra parte, un dispositivo común era la evaluación del trabajo en sus diversas formas y niveles que, como un correlato de la capacitación, reproduce el sentido del examen: "el examen combina las técnicas de la jerarquía que vigila y las de la sanción que normaliza. Es una mirada normalizadora, una vigilancia que permite calificar, clasificar y castigar" (Foucault, 1990, p. 189). Otros elementos comunes son la capacitación y la formación; con estos dispositivos se inculcan los sedimentos ideológicos que van asentando ideas sobre los rasgos, las características, las actitudes del trabajador de Carvajal. Estos son principios reguladores de la acción, que estructuran un conjunto de ideas, sentimientos, prácticas, imágenes y creencias de lo que se supone es el trabajo de cada uno en la empresa. Estos sedimentos crean sentido, formas particulares de comprender y significar.

De esta manera, se reconoció la conformación de subjetividad en la que los distintos dispositivos organizacionales ejercieron una forma de poder, de control, de disciplinamiento y de castigo, que, a su vez, sirvieron de vehículo y para la conformación de un sujeto que es "sujetado" a la ilusión, a la máquina, al trabajo, a sí mismo, a la doctrina.

Subjetividad transgredida: desde las voces de los empleados

Después de todo, somos juzgados, condenados, clasificados, obligados a competir, destinados a vivir de un cierto modo o a morir en función de unos discursos verdaderos que conllevan efectos específicos de poder

M. Foucault

¿Acaso, en términos de Bauman (2000), Andrea, Elizabeth y Germán fueron expulsados a ser de nuevo pobres? La ruptura del vínculo laboral en sus casos entrañó falta de seguridad, desarraigo forzoso y un futuro incierto, considerando además que:

La pobreza no se reduce a la falta de comodidades y al sufrimiento físico. Es también una condición social y psicológica: puesto que el grado de decoro se mide por los estándares establecidos por la sociedad, la imposibilidad de alcanzarlos es en sí misma causa de zozobra, angustia y mortificación (Bauman, 2000, p. 64).

Ser pobre significa estar excluido de lo que se considera una "vida normal"; es "no estar a la altura de los demás". Esto genera sentimientos de vergüenza o de culpa, que producen una reducción de la autoestima. La consecuencia de ello es el resentimiento y el malestar, sentimientos que al

desbordarse se manifiestan en forma de actos agresivos o autodestructivos, o de ambas cosas a la vez (Bauman, 2000).

Estas son, entre otras, algunas de las consecuencias personales que Sennett (2000, 2006) pone de manifiesto al expresar que las organizaciones, para cumplir las demandas cambiantes de corto plazo del mercado, se acomodan a costa de los trabajadores. Esta situación es un poco la descripción en los relatos de los participantes. Andrea relata la justificación de su situación temporal, mientras Elizabeth narra cómo venían del cierre de una planta a otra y la lucha por conservar a como diera lugar sus empleos, ofreciendo incluso trabajar sin incremento de salario durante dos años, como sucedió en la planta de Mancol. Esta disposición se presenta de la mano con el discurso que emerge en los empleados:

La empresa no estaba en condiciones de continuar (Andrea, p. 2).

En Mancol estuve hasta que cerraron la empresa. Recuerdo que duramos dos años sin aumento de sueldo para ayudar, cuando nos empezaron a decir los jefes que [en] China, que [en] la India... nos informaban que la mano de obra era más barata. Nos decían que la gente por allá vivía en cambuches, que trabajaban prácticamente por la alimentación. ¡Y eso era cierto! (Elizabeth, p. 13).

Dicho discurso estaba articulado con el discurso que circulaba en la empresa, con lo que la empresa decía de sí misma en sus informes anuales. Por ejemplo, en el informe del 2009 el titular del apartado correspondiente a esta empresa de Carvajal decía:

Avanzando en la vía del crecimiento y la consolidación rentable y en su contenido: el año 2009 fue muy difícil, debido a la disminución de la demanda de artículos impresos generales y para capacitación, por causa de la crisis financiera, el aumento de la intensidad competitiva, la tasa de cambio –que cayó durante un periodo bastante largo por debajo de la barrera de los \$2000– y el impacto negativo de las relaciones comerciales con Venezuela, entre otros factores. Por ello, los resultados fueron adversos para la empresa y la industria en general (Carvajal, 2009, p. 32).

En el informe del 2010, la información publicada fue la siguiente: "el año 2010 significó grandes retos y dificultades para Carvajal Soluciones de Comunicación, evidenciados en una pérdida operacional de \$19.278 millones y una pérdida neta de \$31.096 millones" (Carvajal, 2010, p. 49)

Las empresas, según Sennett (2000, 2006), justifican todo su actuar para cumplir las demandas cambiantes del

mercado, así la reducción de trabajo, traslado de divisiones y cierres obedecen a razones de fuerzas externas de las empresas que las obligan a actuar de esta manera. En la misma línea, Aktouf (2008) plantea que este accionar empresarial se propicia por el pensamiento administrativo, basado en doctrinas de estrategias de competitividad y cadenas de valor, lo que les permite justificar la destrucción de empleos. Para Aktouf (2008), se trata de trabajadores amputables como una gangrena, necesarios para salvar la firma y el capital de los propietarios. Así, aunque circule este discurso y, de alguna manera los empleados lo articulen y sientan su preparación para la amputación, el daño no es menor en su subjetividad.

Me solté a llorar inconsolable. Qué triste que no hubiéramos podido salvar la empresa (Elizabeth, p. 21).

El año del cierre de la planta de Santander de Quilichao, la empresa publicó en su informe anual del 2011:

Consolidación de operación de Carvajal Soluciones de Comunicación:

En el 2011, Carvajal Soluciones de Comunicación trasladó las operaciones de la planta de Santander de Quilichao a la sede principal en Bogotá. Esta decisión obedeció a la necesidad de focalizar los esfuerzos y la capacidad de producción, de acuerdo con las necesidades globales del negocio.

Dentro de este proceso de focalización definimos planes de acompañamiento a los colaboradores, con diferentes alternativas:

- Traslado de colaboradores con sus familias a Bogotá. Este grupo de personas recibió un plan de apoyo que incluyó los costos de viáticos, hospedaje, seguridad social y acompañamiento durante la búsqueda de vivienda. Posteriormente, se hizo seguimiento a la adaptación a la nueva ciudad.
- Reubicación en empresas de la zona y en empresas de la Organización.
- Desvinculación: las personas que así lo decidieron se acogieron al plan de retiro voluntario ofrecido por la empresa, que excedía los requerimientos de ley, y recibieron talleres para la generación de ingresos a través de negocios propios o de orientación en la búsqueda de nuevos empleos con el acompañamiento de la Fundación Carvajal (Carvajal, 2011, p. 52).

Al año siguiente, la revista *Dinero*, en su versión *online*, publicó un artículo titulado: "La mala hora del negocio de impresión de Carvajal", el cual contiene los siguientes apartados:

El año pasado la unidad de impresión de la avenida El Dorado fue trasladada a su sede de Montevideo, donde han concentrado toda su actividad de impresión. A este mismo lugar se trasladó la operación de Santander de Quilichao, donde imprimían los directorios telefónicos. Sin embargo, esta jugada no bastó para moderar los gastos, por eso se tomó la decisión de mover a la capital la operación de la antigua Cargraphics.

Los cambios en su actividad operacional también permitirán competir con las demás empresas del mercado

Obregón reconoció que no habrá un recorte masivo de personal, "las personas que se están retirando ya fueron informados todos, de manera que no hay una desbandada, solo se trata de un ajuste, que consideramos que se puede hacer para estar a la altura de la industria", aclaró ("La mala hora del negocio de impresión de Carvajal", 2012, párr. 2, 4, 5).

Ante el discurso de verdad producido y circulado por la empresa y algunos medios de comunicación, puede decirse que se tuvo la posibilidad de una versión de este hecho mediante los relatos de los empleados que participaron en este estudio. De esta manera, las voces ignoradas tuvieron un lugar aquí. Desde sus relatos se pudo indagar las implicaciones en su subjetividad ante la ruptura laboral. Para Andrea, su paso por la empresa está marcado por la desilusión, el engaño y el maltrato. La ruptura de su relación laboral implicó en su subjetividad la deriva:

Ahora estoy como llegué; 12 años y no tengo nada, no logré nada. No sé porque nos tenían en tan mala estima, también a las fijas, las temporales, a la agencia, a recibir su liquidación y las fijas se quedaron haciendo fila para entrar a Carvajal. Ese día no se pudo ya entrar, pero en medio de un operativo bien miedoso. Estaba el ESMAD¹⁰, una "filisíma" de todos los trabajadores; una cantidad de guardias, que los habían traído de Cali: esos no eran de aquí. Pero una cantidad [grande]; eso fue duro, tan traumático. Hubo gente que se llenó de odio y, aún hoy día, no se supera, se odia eso, no pasa. Es que el trato de ese día fue como si hubiéramos sido lo peor (Andrea, p. 5).

Andrea estuvo durante 12 años asida y entregada a una esperanza, a una ilusión que, en palabras de Sennett

(2000), muestra el eminente fracaso del mundo laboral contemporáneo, donde las personas sometidas al trabajo flexible no logran estructurar una vida personal coherente, al no lograr vivir, sino meramente existir.

En el caso de Nidia, después de 38 años de trabajo duro, como correspondía, solo le quedaba "la tal pensión" y varias enfermedades. La disciplina y la norma se inscribieron casi literal en su cuerpo; la sujetó y vulneró su familia, su salud física y emocional. Pero es preciso aclarar que la ruptura laboral no fue el momento para ello; al contrario, la ruptura significó un momento de gran alegría, de liberación, dejar el uniforme...

[Me dijeron:] "Nidia, la empresa ha decidido que ustedes se vayan para su casa. Se les va a seguir pagando el básico hasta que ustedes se pensionen", y yo lo único que pregunté fue: "y hasta cuando tengo que venir"; yo me puse feliz, ni pregunté nada más, pensé "yo mañana traigo esa carta temprano", y al otro día fui a exhibirme en la planta toda emperifollada, hablando a gritos y feliz. (Nidia, p. 10).

El sujeto social producido en Nidia para la empresa, la trabajadora, sigue intacto con las huellas de ello en su cuerpo, esperando lo justo: la jubilación y viendo los réditos de su entrega. Es que para Nidia el trabajo era el eje central de su vida. Alrededor de él organizaba el resto de las actividades sociales y personales (cuidado de los hijos, limpieza del hogar y actividades en la iglesia.).

Lo que pasé con mis hijos: que no conseguía quién me los cuidara, llegar de trabajar y estar hasta las 11 o 12 de la noche "dele" a los pañales y al oficio. Finalmente soy lo que soy por Carvajal, aprendí a trabajar, a ser seria y conseguí mis cosas, mi casa, mi lugar aquí. Mi vida es Carvajal, le debo mucho, todo; me dieron la oportunidad de trabajar, me acogieron y me enseñaron; me hicieron "gente". Acuérdate que yo era toda mugrienta. Eso me costó estar con mis hijos y me costó cambiar, pero me dio mucho. ¡Qué tal: mi jubilación! (Nidia, p. 10).

Por su parte, la palabra que mejor describe el sentimiento de Elizabeth ante el momento de la ruptura laboral es *dolor*. Un dolor acompañado de incertidumbre y desconcierto. En este fragmento se observa el sentimiento de abandono que experimentó Elizabeth:

El día del cierre, llegué a la empresa y la gente [estaba] haciendo fila, y [había] ambulancias y todo. Pero es que la empresa se estaba curando en salud, después de lo que pasó en el cierre de Candelaria, que un trabajador intentó suicidarse dentro de la planta. El corazón se me quería salir; bueno, nos entraron a la planta, dirigidos para un

¹⁰ El ESMAD es una unidad de la Policía Nacional de Colombia "preparada para atender el control de disturbios, multitudes, bloqueos, acompañamiento a desalojos de espacios públicos o privados, que se presenten en zona urbana o rural del territorio nacional, con la eventual materialización de hechos terroristas y delincuenciales, para restablecer el ejercicio de los derechos y libertades públicas" (descripción extraída de www.policia.gov.co).

solo lugar, no nos quitaban el ojo de encima. Cuando llegó el presidente [dijo] que Carvajal cerraba operaciones en Santander de Quilichao. Yo buscaba y buscaba a mis superiores, pero no los veía; seguro a mí me trasladaban. Pero luego me incluyeron en la repartición por grupos. Había unas personas desconocidas para nosotros que empezaban a llamar y nos iban liquidando. Yo intenté preguntar por la reubicación, por mis superiores que me conocían, pero cuando esa señora, sin escuchar nada, sin conocerme, me entregó de una vez el cheque ya listo, hecho a mi nombre y la carta de renuncia, todo listo a mi nombre, solo para que yo firmara, pues no pude contener el llanto. Me dolió tanto. Yo no lo podía creer, la empresa se iba y simplemente me dejaba, ya no reubicaron, se acabó. Al ver cómo me puse, la señora llamó, no sé cómo, a un guardia y él me llevo hasta afuera, ahí me dejo, ya no era su problema (Elizabeth, p. 21).

Por su parte, Germán continuó con el contrato laboral, pero evidentemente hubo ruptura del vínculo. Las implicaciones en la subjetividad de Germán, puede decirse, fueron extremas: su condición laboral, su proyecto de vida, su salud física y emocional fueron vulneradas. De Gaulejac y Aubert (1993) plantean que, ante una situación como esta, el individuo no logra funcionar durante algún tiempo y que es probable un sentimiento de devastación que lo imposibilita de cualquier movimiento.

No hacía nada. En una oficinita de 2 x 3, dormía, jugaba en el computador o revisaba cosas de Internet. Entonces llegó mi hora de pensionarme; espero, y lo mismo: no hago nada, sino mirar la televisión. Mi jefe, el gerente, [era] un muchacho de unos 30 años, muy querido conmigo, muy amigable. Yo hace 7 años no hago nada, nada; ya se me olvidó hasta lo técnico, donde yo era tan bueno. El pelado me dijo "ahora venga de 7 a 2, y solo venga los martes y los jueves", porque pues con tanta medicación, ando adormilado, ahí voy muerto en vida. Al menos no me pasó lo de mi papá, que no se pudo jubilar (Germán, p. 33).

Pensar en las consecuencias emocionales de estas rupturas, más allá, pero sin desestimarlos, de los impactos económicos, familiares, identitarios e individuales, se instala en la pregunta sobre los vínculos entre el sí mismo y el trabajo.

Conclusiones

La narrativa como un modo alternativo de conocimiento puede considerarse como la trama, en lugar de la verdad o falsedad de la historia, es decir, como una versión de ella, de un hecho o de una situación que permite conocer de una manera alternativa versiones declaradas de manera

hegemónica, tanto por la ciencia como por los empresarios y los medios. De manera muy específica, en el caso estudiado, la versión de la ciencia tradicional, la empresa y los medios de comunicación muestra las estrategias empresariales de Carvajal que le permiten ser competitiva y, como no, sostenerse en el mercado y perdurar. En este estudio, sin pretensión de socavar las versiones antes mencionadas, se possibilitó conocer desde las voces de algunos empleados una versión íntima y personal del mismo suceso. Por supuesto, queda en la mesa el alejamiento de toda posibilidad de generalización, de la cual se ocupan muy bien los enfoques metodológicos tradicionales.

Por su parte, desde las narrativas en los relatos de los participantes del estudio, se identificó el despliegue de dispositivos organizacionales, que fueron variados y combinados; además, se logró establecer tanto elementos comunes como diferenciadores. Entre los elementos comunes se encuentran la formación y la capacitación como un mecanismo de inculcación ideológico, mediante el cual se asientan las ideas sobre los rasgos, las características y las actitudes del trabajador de Carvajal. Otro dispositivo común es la evaluación que se identificó como el medio por excelencia para calificar, clasificar y castigar.

En cuanto a dispositivos utilizados diferencialmente se distinguen el disciplinamiento, a través del cuerpo en Nidia, como el movilizador de su subjetividad, en su condición de trabajadora de base de la planta de producción. También fue evidente este dispositivo en Elizabeth, como empleada flexible, adaptable, cuya creación de sentido y satisfacción se basó en la posibilidad de demostrar sus capacidades, forjando su subjetividad a partir del cumplimiento de cada reto que la empresa ofreció y que significó como oportunidades. En Germán también se evidenció, en quien operó una movilización de su instancia psíquica de personalidad, por lo que él se adhiere a una filosofía que la empresa promulgó y avaló, y que vino a reforzar sus rasgos dominantes de personalidad. Finalmente, también se ve en Andrea, quien volcó su subjetividad en la ilusión y la esperanza de pertenecer a Carvajal como una trabajadora fija.

Cabe resaltar que en todos los casos se lograron identificar elementos concretos: objetos a través de los cuales se realiza el proceso de creación de sentido y producción de significado que moviliza la subjetividad. Se pudo observar la constitución de la subjetividad de los empleados a través de prácticas de otros sobre ellos, y también a través de prácticas de sí, que se vislumbran de manera más clara en los relatos de Elizabeth y Germán, donde a pesar de ser construidas e impuestas no se perciben como tal. Estas prácticas son el ejercicio del poder organizacional con el propósito de lograr producir sujetos útiles a sus objetivos.

Es importante también señalar que se estableció la conformación de subjetividad a través de prácticas, principalmente de control y vigilancia, en diferentes grados y hacia distintos objetos, que ejercen una forma de poder, es decir, el carácter inmanente de la subjetividad y las relaciones de poder que a su vez se establecieron como inseparables de toda relación humana.

Por otra parte, si bien en los relatos no emergieron formas explícitas de resistencia, es preciso admitir que los individuos tienen un pequeño margen de acción en este sentido, pues no se consideran sujetos pasivos. Desde el mismo enfoque narrativo aquí utilizado, se pueden explicar tipos de resistencia gracias a la transformación del significado, lo que permitiría formar contranarrativas y contradiscursos. Algunas de estas formas son más observables desde agrupaciones de empleados, como los sindicatos. Los empleados de Carvajal no se encuentran agrupados ni organizados en este sentido.

Sobre las implicaciones ante la ruptura laboral, en primera instancia es posible concluir que, al indagar sobre este hecho en las narrativas de los participantes, sobresale el sentimiento de vulneración, de haber sido transgredidos. Entre los elementos característicos para que se geste este sentimiento se encuentra la forma como los empleados recuerdan y narran ese momento. Se sintieron, en general, engañados y maltratados. Particularmente, Elizabeth se sintió abandonada, mientras que Germán, derrumbado y acabado.

Puede afirmarse que la profundidad de la herida o de la transgresión está relacionada con la intensidad y el nivel de participación de la sujeción del empleado con la empresa. Así, se pudo evidenciar desde el relato de Nidia, por ejemplo, una ruptura que significó como "feliz", como la culminación de un deber cumplido, propio de la ética del trabajo en empleados de base en plantas productivas. Para Nidia, la ruptura significó libertad. Por su parte, Germán, que se adhirió a una filosofía de la empresa, tuvo fuertes consecuencias personales ante la ruptura, si se quiere, simbólica de la relación laboral.

La organización empresarial Carvajal Soluciones de Comunicación, sede Santander de Quilichao, a través de sus dispositivos, influyó en la subjetividad. Mediante la evaluación exacerbó la individualización promulgada en la modernidad y creó un sentido de competencia permanente; también forjó una imagen de "todopoderosa" e indispensable en los empleados. Al romper el vínculo laboral de la manera como se indagó en los relatos, se presentaron ciertas consecuencias. La imagen "todopoderosa" no cae, porque ella (la organización) permanece, las personas refuerzan así la culpabilidad de ser ellos quienes fallaron al no estar a la altura de lo que la organización les pidió. El sujeto habla de esta

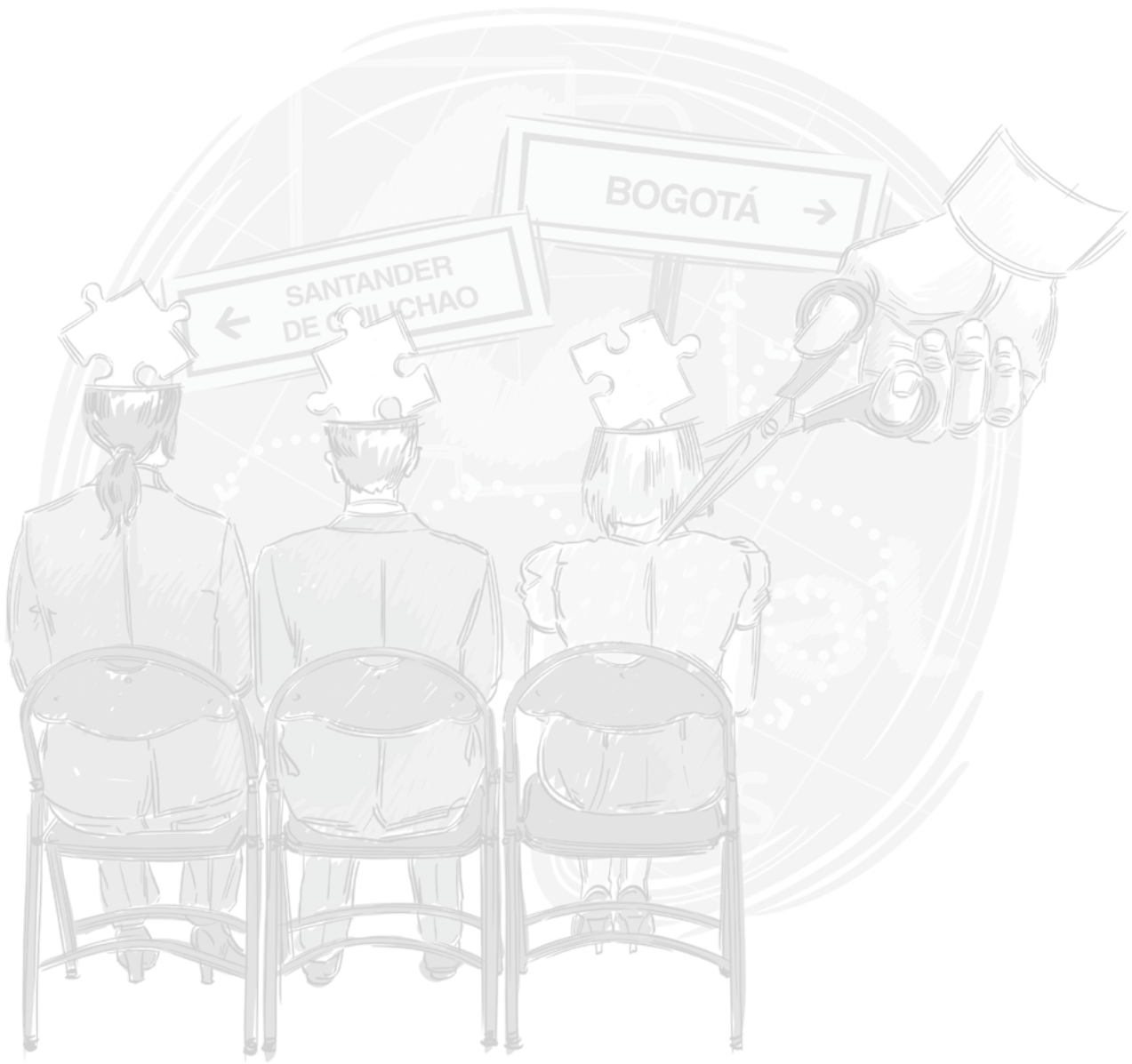
culpabilidad, expresando dudas y esperanzas. En el mismo sentido sucede con la individualización, ya que el individuo logra autoresponsabilizarse por completo de la situación en la que queda, es decir: es expulsado de la relación. La amenaza y el miedo constante ante la ruptura del vínculo laboral encuentra su razón de ser, y el fantasma al que tanto se teme aparece para deambular con el nuevo "des-sujeto".

En todo caso, la indagación en los relatos permitió, en el caso estudiado, encontrar elementos que muestran los efectos en la subjetividad de los empleados cuando esta ha sido fuertemente influenciada en su conformación por la empresa, en tanto por fuera de ella no encuentran otros referentes a los cuales asirse. Se determinó que las implicaciones particulares son, en este sentido, personales y sociales: desarraigo, incertidumbre, exclusión, enfermedad física y mental, precariedad y pobreza.

Referencias bibliográficas

- Aktouf, O. (2008). *Halte au gâchis. En finir avec l'Économie-management à l'Américaine*. Montréal: Liber.
- Alvesson, M., & Deetz, S. (2005). Critical theory and postmodernism: approaches to organizational studies. En S. Clegg, C. Hardy, T. B. Lawrence, & W. R. Nord (Eds.), *The SAGE Handbook of Organization Studies*. London: SAGE.
- Alvesson, M., & Deetz, S. (1999). Teoría crítica e abordagens pós-modernas para estudos organizacionais. En S. Clegg, C. Hardy, W. Nord, M. Caldas, R. Fachin, & T. Fischer (Eds.), *Handbook de Estudos Organizacionais. Modelos de análise e novas questões em Estudos Organizacionais*. São Paulo: Atlas.
- Barker, J. (1999). *The Discipline of Teamwork*. London: SAGE.
- Bauman, Z. (2000). *Trabajo, consumismo y nuevos pobres*. Barcelona: Gedisa.
- Berger, P., & Luckmann, T. (2006). *La construcción social de la realidad*. Buenos Aires-Madrid: Amorrortu/editores.
- Bourdieu, P. (1991). *El sentido práctico*. Madrid: Taurus.
- Burrell, G., & Morgan, G. (1979). *Sociological Paradigms and Organizational Analysis*. London: Gower.
- Carvajal Internacional. (2010). *Informe anual*.
- Carvajal Internacional. (2009). *Informe anual*.
- Carvajal. (2011). *Informe de sostenibilidad*.
- Castel, R. (2010). *El ascenso de las incertidumbres. Trabajo protecciones estatuto del individuo*. México: FCE.
- Cruz, F. (1998). *La tierra que atardece: ensayos sobre la modernidad y la contemporaneidad*. Bogotá: Ariel.
- Cruz, F. (2002). El mundo del trabajo y las organizaciones desde las perspectivas de las prácticas inhumanas. *Cuadernos de Administración*, 27, 13-22.
- De Gaulejac, V. (1999). Historias de vida y sociología clínica. *Proposiciones*, 29, 89-102.
- De Gaulejac, V. (2005). *La société malade de la gestion*. París: Seuil.
- De Gaulejac, V., & Aubert, N. (1993). *El costo de la excelencia: ¿Del caos a la lógica o de la lógica al caos?* Buenos Aires: Paidós.
- De la Garza, E. (1998). Trabajo y mundos de vida. En E. León, & H. Zelman (Eds.), *Subjetividad: umbrales del pensamiento social* (pp. 75-91). Barcelona: Anthropos.

- Deetz, S. (1992). *Democracy in an Age of Corporate Colonization: Developments in Communication and the politics of Everyday life*. Albany: State University of New York Press.
- Deetz, S. (1994). The micro-politics of identity formation: the case of a knowledge intensive firm. *Human Studies*, 17, 23-44.
- Dufour, D. (2007). *Crítica de la postmodernidad. Gobernación y democracia*. Santiago de Cali: Universidad del Valle.
- Eisenhardt, K. M. (1991). Better stories and better constructs: the case for rigor and comparative logic. *Academy of Management Review*, 16 (3), 620-7.
- Enriquez, E. (2007). *Clínique du pouvoir. Les figures du maître*. Paris: Érès.
- Fachin, R. (2014). Memórias e posicionamentos em Estudos Organizacionais. *RBEO-Revista Brasileira de Estudos Organizacionais*, 1-14.
- Foucault, M. (1980). *Vigilar y Castigar. Nacimiento de la Prisión*. México: Siglo XXI.
- Foucault, M. (13 de Marzo de 1985). "Cómo se ejerce el poder". *Siempre. La cultura en México*, 1264(Suplemento).
- Foucault, M. (1989). *Historia de la sexualidad, 1. La voluntad del saber*. Madrid: Siglo XXI.
- Foucault, M. (1990). *La vida de los hombres infames. Ensayos sobre desviación y dominación*. Madrid: La Piqueta colección Genealógica del poder.
- Foucault, M. (1991). *El sujeto y el poder*. Colombia: Carpe Diem Communications, Inc.
- Foucault, M. (1996). *La verdad y las formas jurídicas*. Barcelona: Gedisa.
- Galeano, M. E. (2009). *Diseño de proyectos en la investigación cualitativa*. Medellín: Fondo Editorial Universidad Eafit.
- García Canclini, N. (1989). *Culturas híbridas: estrategias para entrar y salir de la modernidad*. México: Grijalbo.
- Gonzales-Miranda, D. R., & Gentilin, M. (2012). Panorama del estudio de las organizaciones. Una caracterización del campo organizacional con base en tres ejes temáticos (2000-2011). *Análisis Organizacional*, 1(5), 1-28.
- Habermas, J. (2008). *Conciencia moral y acción comunicativa*. España: Editorial Trotta.
- Karatas, M., & Murphy, W. (2010). Critical theorist, postmodernist and social constructionist paradigms in organizational analysis: a paradigmatic review of organizational learning literature. *International Journal of Management Reviews*, 12, 453-465.
- Knights, D., & Willmott, H. (1989). Power and subjectivity at work. *Sociology*, 29, 761-782.
- Lacan, J. (1954). *El seminario, libro 2: El Yo en la teoría de Freud y en la técnica psicoanalítica*. Buenos Aires: Paidós.
- La mala hora del negocio de impresión de Carvajal. (2012, noviembre 4). Dinero. Recuperado de www.dinero.com/negocios/articulo/la-mala-hora-del-negocio-impresion-carvajal/148413
- Montaño, L. (2003). Modernidad y cultura en los Estudios Organizacionales. Tres modelos analíticos. *Iztapalapa*(55), 15-33.
- Montaño, L. (2004). *Los estudios organizacionales en México. Cambio, poder, conocimiento e identidad*. México: Universidad Autónoma Metropolitana-Iztapalapa.
- Montaño, L. (2008). Cultura y violencia en las organizaciones. En R. Carvajal Baeza, *Gestión crítica alternativa* (pp. 335-366). Cali: Universidad del Valle.
- Piña, C. (n.º 383 de 1988). La construcción del 'sí mismo' en el relato autobiográfico. *Documento de Trabajo*. Programa Flacso-Chile.
- Sainsaulieu, R. (1990). *L'entreprise une affaire de société*. Paris: Presses de la fondation nationale des sciences politiques.
- Saldaña, A. (2004). Creación, gestión y movilización del imaginario: experiencias en una empresa del espectáculo. *Iztapalapa*, 56, 247-266.
- Searle, J. (1995). *La construcción de la realidad social*. Barcelona: Paidós.
- Sennett, R. (2000). *La corrosión del carácter. Las consecuencias personales del trabajo en el nuevo capitalismo*. Barcelona: Anagrama.
- Sennett, R. (2006). *La cultura del nuevo capitalismo*. Barcelona: Anagrama.
- Smircich, L. (1983). Concepts of culture and organizational analyses. *Administrative Science Quarterly*(28), 339-358.
- Soto, A. (2011). Narrativas de Profesionales Chilenos Sobre sus Trayectorias Laborales: La Construcción de Identidades en el Trabajo. *Psyche*, 20(1), 15-27.
- Taylor, C. (2006). *Fuentes del yo: la construcción de la identidad moderna*. Barcelona: Paidós.
- Thompson, E. (1979). *Tradicón, revuelta y conciencia de clase*. España: Crítica.
- Thompson, J. (1998). *Ideología y cultura moderna: Teoría crítica social en la era de la comunicación de masas*. Mexico, D. F.: UAM unidad Xochimilco.
- Willmot, H. (2003). Organization theory as a critical science? En H. Tsoukas, & C. Knudsen (Eds.), *The Oxford handbook of organization theory* (pp. 88-113). Oxford: Oxford University Press.
- Zangaro, M. (2011). Subjetividad y trabajo: el management como dispositivo de gobierno. *Trabajo y sociedad* (16), 163-177.



¿Cuánto cuesta el personal según el tipo de aerolínea y su ubicación geográfica en Europa? Un análisis comparativo

Matías Ginieis Iribarren

Ph. D. en Economía y Empresa

Profesor de la Universitat Rovira i Virgili

Reus, España

Correo electrónico: matias.ginieis@urv.cat.

Enlace ORCID: <http://orcid.org/0000-0003-4459-2899>

María Victoria Sánchez-Rebull

Ph. D. en Gestión de Empresas

Profesora titular de la Universitat Rovira i Virgili

Reus, España

Correo electrónico: mariavictoria.sanchez@urv.cat

Enlace ORCID: <http://orcid.org/0000-0002-9920-4104>

Fernando Campa-Planas

Ph. D. en Economía y Empresa

Profesor de la Universitat Rovira i Virgili

Reus, España

Correo electrónico: fernando.campa@urv.cat

Enlace ORCID: <http://orcid.org/0000-0001-7175-6698>

HOW MUCH IS THE STAFF ACCORDING TO THE TYPE OF AIRLINE AND ITS GEOGRAPHICAL LOCATION IN EUROPE? A COMPARATIVE ANALYSIS

ABSTRACT: The aim of this study is to establish the relation between the cost per employee, the different types of airlines and the various geographical regions these airlines are located in Europe. By type, traditional airlines (main operators, regional airlines and charter airlines) and low cost airlines are analyzed. By geographic zone we identify four different regions (Western and Eastern Europe, United Kingdom and Nordic countries). In order to verify whether there is relation among the selected variables, three statistical tests (Chi square, ANOVA and Haberman test) were applied to a sample of 152 airlines for the period 2008-2013. Results display a relation between geographic zone and staff-related costs; however, no connection has been spotted between the latter variable and the type of airline.

KEYWORDS: Air transport, airline, costs, financial reports, employees, Europe.

QUANTO CUSTA O PESSOAL SEGUNDO O TIPO DE COMPANHIA AÉREA E SUA LOCALIZAÇÃO GEOGRÁFICA NA EUROPA? UMA ANÁLISE COMPARATIVA

RESUMO: o objetivo principal deste estudo é estabelecer a relação entre o custo por empregado, os diversos tipos de companhias aéreas e as diferentes áreas geográficas da Europa onde estão localizadas. Por tipo de companhia aérea, analisam-se empresas tradicionais de companhias aéreas (as principais operadoras, companhias regionais e charters) e as companhias de baixo custo. Por área geográfica, diferenciamos entre quatro regiões (Europa Ocidental, Leste Europeu, Reino Unido e países nórdicos). Com esse objetivo, foram aplicados três testes estatísticos (Qui-quadrado, ANOVA e o teste de Haberman) para verificar se existe associação entre as variáveis selecionadas. Trabalhou-se com uma amostra de 152 companhias aéreas para o período de 2008 a 2013. Os resultados do estudo mostram a relação entre a área geográfica e o custo dos empregados. Contudo, não foi detectada uma associação entre o tipo de companhia aérea e o custo dos empregados.

PALAVRAS-CHAVE: companhia aérea, custos, empregados, Europa, relatórios financeiros, transporte aéreo.

COMBIEN COÛTE LE PERSONNEL SELON LE TYPE DE COMPAGNIE AÉRIENNE ET SON EMPLACEMENT GÉOGRAPHIQUE EN EUROPE? UNE ANALYSE COMPARATIVE

RÉSUMÉ: L'objectif principal de cette étude est d'établir la relation entre le coût par employé, les différents types de compagnies aériennes et les différentes zones géographiques en Europe où ils sont placés. Par type de compagnie aérienne, on analyse des compagnies traditionnelles (les opératrices principales, les compagnies aériennes régionales et les charters) et les compagnies aériennes à prix réduit. Par zone géographique, on distingue entre quatre différentes régions (Europe occidentale, Europe orientale, Royaume-Uni et pays nordiques). Pour ce faire, on a appliqué trois tests statistiques (Chi carré, ANOVA et test d'Haberman) pour vérifier l'association et la relation entre les variables choisies. On a travaillé avec un échantillon de 152 compagnies aériennes pour la période 2008-2013. Les résultats de l'étude montrent la relation entre la zone géographique et le coût des employés. Cependant, on n'a pas détecté une association entre le type de compagnie aérienne et le coût des employés.

MOTS-CLÉ: transport aérien, compagnie aérienne, coûts, rapports financiers, employés, Europe.

CORRESPONDENCIA: Matías Ginieis Iribarren. Facultad de Economía y Empresa. Campus Bellisens, Av. de la Universitat, 1, 43204 Reus, España.

CITACIÓN: Ginieis Iribarren, M., Sánchez-Rebull, M. V., & Campa-Planas, F. (2017). ¿Cuánto cuesta el personal según el tipo de aerolínea y su ubicación geográfica en Europa? Un análisis comparativo. *Innovar*, 27(65), 123-150. doi: 10.15446/innovar.v27n65.65067.

ENLACE DOI: <https://doi.org/10.15446/innovar.v27n65.65067>.

CLASIFICACIÓN JEL: L93, D24, M54.

RECIBIDO: Febrero 2015, **APROBADO:** Junio 2016.

RESUMEN: El objetivo principal de este estudio es establecer la relación entre el coste por empleado, los diversos tipos de aerolíneas y las diferentes zonas geográficas de Europa donde estas están ubicadas. Por tipo de aerolínea, se analizaron empresas tradicionales de líneas aéreas (las principales operadoras, aerolíneas regionales y chárteres) y las aerolíneas de bajo coste. Por zona geográfica, distinguimos entre cuatro regiones diferentes (Europa occidental, Europa del este, Reino Unido y países nórdicos). Con este fin, se aplicaron tres pruebas estadísticas (chi-cuadrado, ANOVA y el test de Haberman) para verificar si existe asociación y relación entre las variables seleccionadas. Se trabajó con una muestra de 152 compañías aéreas para el período 2008-2013. Los resultados del estudio muestran la relación entre la zona geográfica y el coste de los empleados. Sin embargo, no se ha detectado una asociación entre el tipo de aerolínea y el coste de los empleados.

PALABRAS CLAVE: transporte aéreo, aerolínea, costes, reportes financieros, empleados, Europa.

Introducción

La industria de las aerolíneas de los Estados Unidos ha experimentado cambios drásticos desde su desregulación, que tuvo lugar en 1978. Asimismo, la aparición de compañías aéreas de bajo coste (LCC, por su sigla en inglés) ha tenido un fuerte impacto en los ingresos y en los precios del tiquete de las aerolíneas (Detzen, Jain, Likitapiwat y Rubin, 2012). En los EE. UU. estas compañías LCC han alcanzado un notable crecimiento en el mercado y, a la vez, han logrado ampliarlo, habiendo pasado de tener una cuota de mercado del 5% en 1990 hasta alcanzar aproximadamente el 25% en 2004 (Gorin y Belobaba, 2008). En Europa, el modelo de las LCC comenzó en 1995, después de

que Michael O'Leary, director ejecutivo adjunto de la aerolínea privada irlandesa Ryanair, visitara Southwest Airlines en 1991 y adaptara su modelo de negocio (Dobruszkes, 2013). A su vez, la compañía inglesa EasyJet se lanzó directamente como una compañía LCC en 1995. En la actualidad, se encuentran LCC en prácticamente todo el mundo: Asia-Pacífico, el Magreb, Oriente Medio, América del Sur e, incluso, algunos países de África subsahariana (Dobruszkes, 2013).

Con este rápido desarrollo de las LCC, los operadores tradicionales de red (aerolíneas de servicio completo o FSC, por su sigla en inglés) se han visto obligados a hacer importantes reformas para adaptarse a este nuevo entorno competitivo. Estas reformas incluyen cambios, sobre todo, en la estructura de tarifas, la reducción de costes y de servicio a bordo, densidad en el mercado, etc. (Schipper, Rietveld y Nijkamp, 2003). Además, numerosos autores (Rose, Hensher y Greene, 2005; Dobruszkes, 2006; Guillen y Gabos, 2008; Tretheway, 2011; Alderighi, Cento, Nijkamp y Rietveld, 2012; Melo-Filho, Salgado, Sato y Oliveira, 2014, entre otros) han estudiado las diferencias entre las FSC y las LCC, entre las que destacan, por ejemplo, que las aerolíneas tradicionales suelen ser miembros de alianzas estratégicas, que a menudo cuentan con varias conexiones para operar vuelos, ofrecen asientos en primera clase, disponen de programas de fidelización para viajeros frecuentes y ofrecen un mayor nivel de servicios en vuelo que las LCC, etc.

De esta forma, la estructura de costes de una aerolínea se compone de una serie de múltiples y variados elementos que son similares en todas las compañías aéreas. En general, se estima que aproximadamente la mitad de los costes corresponden a la suma de los costes de combustible y de personal. En todo caso, las diferencias que se producen, en este sentido, entre las FSC y las LCC están en el peso que tienen otros diversos componentes del coste, tales como los servicios prestados por la compañía aérea o el personal subcontratado.

Un informe de la Secretaría de Estado de Transportes del Gobierno de España (gráfico 1) indica, según datos del 2008, que los principales costes de una aerolínea tradicional son el combustible, que representa el 33% de los gastos totales de la compañía aérea, y el coste de personal, que representa aproximadamente el 15% del total. A su vez, la mayoría de los componentes de los costes de operación de una LCC —por ejemplo, el *handling*, la venta y emisión de tiquetes a través de Internet, servicios a bordo y los salarios y demás gastos generales de la tripulación— son inferiores a los de las compañías aéreas convencionales.

En la tabla 1, al comparar la distribución de costes de una compañía FSC con una LCC, se observa que la estructura de costes de explotación de la aerolínea Ryanair, por ejemplo, representa aproximadamente un tercio (38%) del total de los costes registrados por las líneas aéreas de bandera (Candela-Garriga, 2008).

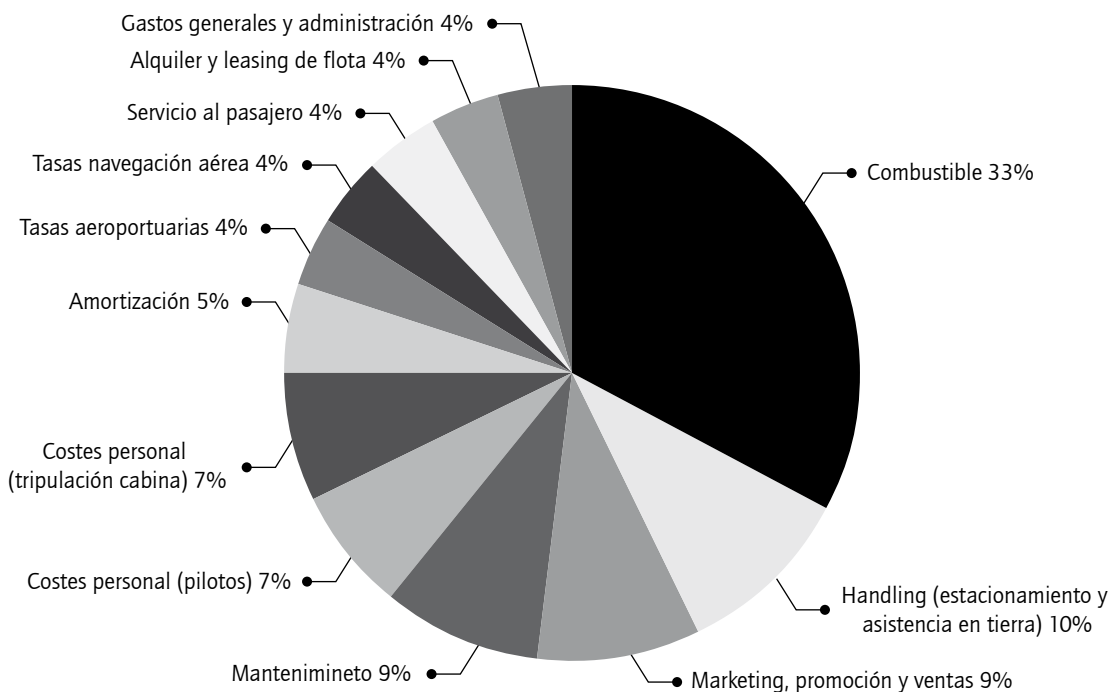


Gráfico 1. Estructura característica de costes en una compañía aérea de tipo tradicional. Fuente: Secretaría de Estado de Transportes, Ministerio de Fomento, & Gobierno de España (2008).



Tabla 1.
Estructura de costes de Ryanair frente a una compañía de bandera.

Gastos en las aerolíneas	Porcentaje (%)	
	de bandera	Ryanair
Gastos y administración	9,2	5,0
Ventas, distribución y marketing	15,8	1,7
Servicios pasajero	6,7	-
Costes tripulación	11,7	6,7
Mantenimiento	10,0	10,0
Fuel	5,0	
Aeronaves	10,0	14,2
Handling	19,2	
Tasas aeronáuticas	12,5	
Total	100	37,5

Fuente: elaboración propia a partir de Candela-Garriga (2008, p. 84).

Teniendo en cuenta la distribución anterior, el objetivo de este estudio es analizar dos relaciones: en primer lugar, si

existe relación entre los costes de mano de obra en las aerolíneas —siendo este uno de los costes con mayor peso en las aerolíneas— con el tipo de compañías aéreas; en segundo lugar, si existe relación de estos costes con la región geográfica europea en la que están ubicadas. Para el tipo de línea aérea, se clasifican las compañías aéreas en principales compañías aéreas (tradicionales y otras) y en compañías de bajo coste y, para la zona geográfica, se distingue entre cuatro regiones diferentes (Europa occidental continental, Europa del este, Reino Unido y los países nórdicos).

Antecedentes teóricos

Estudios anteriores han analizado el vínculo que existe entre los costes de personal y diversas magnitudes económicas como la productividad (Hooper, 1985; Phusavat, Comepa, Sitko-Lutek y Keng-Boon, 2011), la eficiencia en costes (Grabowski y Mullins, 1997), la rentabilidad empresarial (Morikawa, 2010) y el rendimiento de los empleados (Terrell, 1988; Voit, 2001). Estos estudios se han llevado a cabo en varios sectores económicos, incluyendo el industrial (construcción, industria de la fundición, industria del

papel), el sector sanitario (farmacéutico, hospitalario), las empresas públicas, de servicios (alimentos, seguros, bienes raíces), entre otras actividades o sectores.

Asimismo, la relación entre diferentes tipologías empresariales y los costes laborales de las empresas ha sido analizada desde distintas perspectivas. Algunos autores han estudiado la influencia existente entre pymes y costes en sectores concretos, como el de la construcción y el manufacturero (Love e Irani, 2004; Morikawa, 2010), el análisis de los costes de transacción en las empresas públicas (Williams, 2000) o el ahorro de costes (Hollander y Lengermann, 1988), por señalar algunos. Otros autores se han centrado en estudiar la relación entre el desempeño laboral y las tecnologías de información en países concretos como, por ejemplo, en las actividades de construcción en EE. UU. (Love e Irani, 2004), en Australia (Hooper, 1985) o en Jordania (El-Mashaleh, 2007). También se ha estudiado la relación entre el desempeño y la productividad laboral, teniendo en cuenta como factor clave la promoción de la salud en el lugar de trabajo que efectúan las empresas en países como EE. UU. (Hollander y Lengermann, 1988; Voit, 2001; Bondi, Harris, Atkins, French y Umland, 2006), en Canadá (Prossin, 1994) o en Australia (Terrell, 1988).

En particular, existe evidencia de un creciente interés de los académicos en el campo de la gestión del transporte aéreo (Ginieis, Sánchez-Rebull y Campa-Planas, 2012; Ginieis, 2013). La mayoría de estos estudios se han desarrollado principalmente en los EE. UU. (Alamdari y Morrell, 1997; Tsoulakas, Belobaba y Swelbar, 2008), país que tiene una fuerte tradición competitiva en la industria aérea. De esta manera, diferentes autores (Gudmundsson, 2004; Chen, 2008) sostienen que la estructura de la organización y la flexibilidad laboral de la empresa contribuye a la creación de una buena imagen de marca y a la calidad del servicio de la aerolínea. Esto influye directamente en el comportamiento y las futuras intenciones de compra de los pasajeros.

Por ello, se considera interesante estudiar el coste del personal de las líneas aéreas; al respecto, existen estudios que se centran en la relación entre los gastos de personal y otras variables de insumos (como pasajeros por kilómetro transportados-RPK, el consumo de combustible, equipos de vuelo, etc.) y muestran la relación entre estas variables y diversos parámetros económicos como la productividad (Oum y Yu, 1995, 1998; Oum, Fu y Yu, 2005; Greer, 2008; Hacleous y Wirtz, 2009; Parast y Fini, 2010), el desempeño laboral (Feng y Wang, 2000), el rendimiento de la estrategia financiera y la eficiencia en la industria aérea (Fernandes y Capobianco, 2001; Barbot, Costa y Sochirca, 2008; Melo-Filho *et al.*, 2014) y la calidad de servicio de las alianzas estratégicas (Tiernan, Rhoades y Waguespack, 2008).

Existen algunos estudios que han examinado la influencia del tipo de línea aérea (Tsoulakas *et al.*, 2008) o la zona geográfica (Alamdari y Morrell, 1997) sobre los costes laborales medios en la industria aérea. Tsoulakas *et al.* (2008) señalan que el rápido crecimiento de las compañías LCC en el mercado de la aviación de EE. UU. y la intensa competencia en los precios del sector presentan un desafío para las FSC. En su estudio, muestran que para el periodo 1995-2006, las FSC han mejorado en términos de eficiencia de costes, sobre todo por la reducción significativa de los costes laborales; por el contrario, los costes laborales medios en los LCC están aumentando, debido a que cuentan con personal con más antigüedad.

Principalmente estos trabajos estudian la productividad, la rentabilidad, la eficiencia y los costes de explotación de diferentes compañías aéreas, en función de la localización de las compañías, de los costes de los insumos, de las políticas monetarias del país, de las características y modelo de negocio de la compañía, etc. Sin embargo, la evidencia empírica es todavía limitada y la mayoría de investigaciones en la industria de las aerolíneas no tiene en cuenta diferentes zonas geográficas para realizar su análisis. Por tanto, en el presente estudio se analizan los costes de personal de las líneas aéreas europeas, para así poder tener una visión aproximada de las diferencias salariales entre las distintas zonas geográficas de Europa.

Objetivo e hipótesis

El objetivo principal de este estudio es establecer si existe alguna asociación entre los diferentes tipos de aerolíneas y su ubicación geográfica con el coste por empleado. Las hipótesis enunciadas de esta investigación, a efectos de verificar el objetivo, son las siguientes.

Para el tipo de aerolínea:

H1: *el tipo de aerolínea y el coste por empleado son independientes entre sí.*

Para la zona geográfica donde se encuentra la aerolínea:

H2: *la zona geográfica de la compañía aérea y el coste por empleado son independientes entre sí.*

Metodología aplicada

Para contrastar las hipótesis se ha seguido la siguiente metodología. Se consideraron las variables cualitativas: el *tipo de aerolínea* y la *zona geográfica*, región en donde se sitúan en Europa las compañías aéreas. Para el análisis se tomaron los datos procedentes de los estados contables presentados por las compañías aéreas durante el período

temporal de seis años (del 2008 al 2013), obtenidos en la base de datos Amadeus. A continuación, se detallan los aspectos más relevantes sobre el proceso de definición de variables, así como de los datos objeto de estudio.

Definición y medición de variables

Se definió una variable cuantitativa: el *coste por empleado*, que ha sido medida durante seis años consecutivos, desde el 2008 hasta el 2013. Con referencia a esta variable cuantitativa, se determinó dicho coste por cada empleado dividiendo los costes totales de los empleados de un año concreto por el número total de empleados del mismo año. La variable *coste por empleado* incluye todos los trabajadores pertenecientes a las compañías aéreas, aunque dentro de estos estén incluidos los costes del personal de diferentes categorías y jerarquías laborales. En este estudio podría haberse utilizado solo el coste de empleados de alguna de dichas categorías; no obstante, puesto que en numerosos artículos académicos (Oum y Yu, 1995, 1998; Fernandes y Capobianco, 2001; Gudmundsson, 2004; Oum *et al.*, 2005; Greer, 2008; Heracleous y Wirtz, 2009; Melo-Filho *et al.* 2014, entre otros) utilizan el total de los empleados para llevar a cabo comparaciones de costes dentro de la industria de las aerolíneas, por lo que también se ha considerado el mismo concepto para esta investigación.

Además de la variable cuantitativa, se han utilizado dos variables categóricas: la *zona geográfica*, según la cual las

aerolíneas han sido clasificadas con base en la región geográfica en la que se ubican, para observar con mayor detalle las diferencias existentes entre las aerolíneas según dicha ubicación geográfica, y el *tipo de aerolínea*, diferenciando, a su vez, entre las aerolíneas tradicionales (*legacy carriers*), las compañías de bajo coste y el resto de aerolíneas (regionales y chárteres).

Para medir la variable categórica *zona geográfica*, el continente europeo se ha dividido en diferentes regiones geográficas. En primer lugar, las compañías aéreas se clasificaron en los países pertenecientes a Europa occidental y Europa del este (EE). Posteriormente, las líneas aéreas de Europa occidental se subdividieron en tres zonas, debido al gran número de compañías aéreas en esta región: las compañías aéreas de los países ubicados en Europa occidental continental (WE), las compañías aéreas de los países nórdicos (ND) y las líneas aéreas del Reino Unido (UK). A continuación, la figura 1 muestra los países que pertenecen a las zonas asignadas. Estas zonas se han clasificado, utilizando una de las divisiones de la base de datos de Amadeus del Bureau van Dijk Company.

La otra variable categórica *tipo de aerolínea* se ha clasificado teniendo en cuenta tres subgrupos: las aerolíneas tradicionales (en inglés *legacy carriers* o *MJC*), las compañías de bajo coste (*LCC*) y las demás aerolíneas (*RCC*: aerolíneas regionales y vuelos chárter), teniendo en cuenta las diferencias existentes entre todas ellas. La tipología de las aerolíneas se dividió de la siguiente manera:

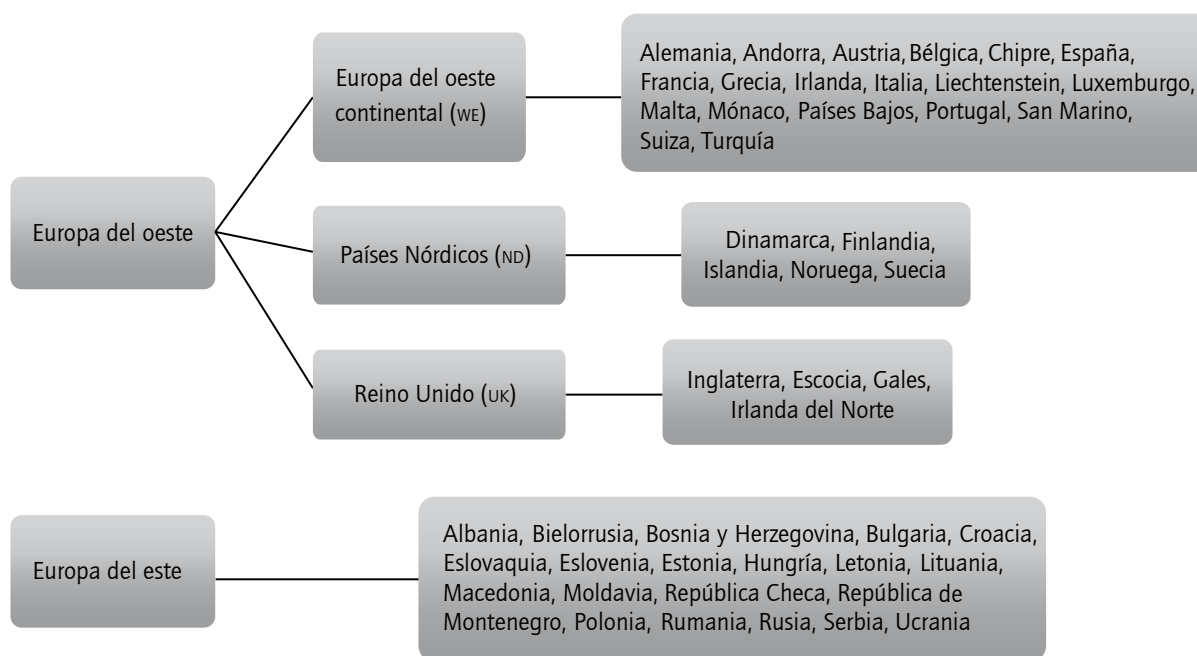


Figura 1. Clasificación de aerolíneas por ubicación geográfica en Europa. Fuente: elaboración propia con base en datos obtenidos de Amadeus.

- a. El conjunto de las MJC está compuesto por dos grupos: las aerolíneas de bandera y las regulares. Una aerolínea de bandera es una compañía aérea que está totalmente identificada o asociada a un determinado país (Beria, Niemeier y Fröhlich, 2011), por ejemplo, Air France, Alitalia o TAP Portugal. Estas aerolíneas también disfrutan de ciertos derechos preferenciales o privilegios otorgados por el gobierno (Button, Costa y Cruz, 2007). Una aerolínea de bandera también puede ser una empresa estatal (como České Air de República Checa o Jat Airways de Serbia¹) o mixta, con propiedad tanto estatal como privada, pero el Estado es el que administra la empresa como, por ejemplo, Finnair (Finlandia) o airBaltic (Letonia). Igualmente, una aerolínea bandera puede ser compartida por varios países y capitales privados, como en el caso de SAS, que pertenece a Suecia (21,4%), Dinamarca (14,3%), Noruega (14,3%) y a otros capitales privados (50%) (Lawton, Rajwani y Doh, 2013). Por tanto, *aerolínea bandera* es un término que se ha mantenido desde la época en que se crearon estas aerolíneas o pasaron a ser propiedad de los gobiernos estatales. Actualmente, en muchos casos, los gobiernos aún subsidian directamente el crecimiento de sus compañías de bandera a través de subsidios y otros incentivos fiscales.

Las aerolíneas regulares se caracterizan típicamente por que proporcionan un mayor nivel de servicio que las aerolíneas de bajo coste (de Neufville, 2008; Neal y Kassens-Noor, 2011; Tretheway, 2011). Por lo general, estas aerolíneas ofrecen asientos en primera clase o de negocios. También disponen de programas de viajeros frecuentes y de salones privados en aeropuertos seleccionados. Estas empresas de larga distancia son generalmente miembros de alianzas de líneas aéreas, cuyos socios deben comprometerse a proporcionar estos servicios a sus pasajeros (Klophaus, 2005). Además, hay un nivel mayor de servicio durante el vuelo, como el servicio de comida y el entretenimiento a bordo. A su vez, este tipo de compañías difiere de las aerolíneas bandera, ya que no se consideran una aerolínea representativa de un país. En España, por ejemplo, la aerolínea bandera es Iberia (privatizada) y una aerolínea regular es Air Europa. En Reino Unido, la aerolínea de bandera es British Airways y las compañías aéreas regulares son Virgin Atlantic Airways o Thomas Cook Airlines.

- b. Las LCC son diferentes de otras compañías aéreas convencionales por varias razones. Se puede destacar que

estas aerolíneas utilizan frecuentemente aeropuertos secundarios, porque estos están menos congestionados y tienden a cobrar tasas aeroportuarias inferiores (Albers, Heuermann y Koch, 2010; Laurino y Beria, 2013). Las LCC además vuelan punto a punto, lo que reduce los costes "innecesarios" para cualquier reclamación por pérdida de equipaje (Barrett, 2006; Barbot, D'Alfonso, Malighetti y Redondi, 2013). Además, las LCC, primordialmente, operan con una flota de un solo tipo de avión, ya que, al tener un solo tipo, no tienen que entrenar a los pilotos y tripulantes de cabina para operar diferentes tipos de aviones, además de reducir al mínimo los costes de mantenimiento (Mason, 2000). Otro tipo de ahorro de costes, que es quizás más evidente a los ojos del cliente, es que sus vuelos son "*no frills*", es decir, cobran a los pasajeros por los servicios extras, ya sea por elegir un asiento o los de *catering* a bordo (bebidas y comidas).

- c. Los otros tipos de líneas aéreas, que no son una compañía aérea tradicional (MJC) o un modelo de aerolínea de bajo coste (LCC), están contenidos en el grupo RCC: incluyendo las compañías aéreas regionales y los vuelos chárter.

Las aerolíneas regionales son las compañías aéreas que operan aviones a nivel local, es decir, que solo vuelan dentro de un área geográfica determinada (Rhoades y Waguespack, 2000), y que ofrecen un servicio aéreo a las comunidades sin suficiente demanda (Santana, 2009). Además, estas compañías aéreas sirven, en general, de conexión para una aerolínea de bandera o una regular (Forbes y Lederman, 2009).

Una compañía de vuelos chárter, por su parte, es una compañía que no comercializa sus servicios a través de los canales habituales de venta (Randøy y Strabdenaes, 1997). Las compañías chárteres operan vuelos fuera de los horarios normales o a través de un acuerdo de contratación con un cliente en particular; asimismo, están vinculados a los tours operadores que ofrecen diferentes paquetes (Halpern, 2008). Diversas compañías aéreas regionales también prestan servicios chárteres si tienen exceso de oferta, pero no son considerados o clasificados como compañías de vuelos chárteres.

Por tanto, para efectuar la clasificación en tipos de aerolíneas se ha tenido en cuenta, como criterio principal, las diferencias existentes entre las LCC y el resto de aerolíneas tradicionales (MJC y RCC), fundamentalmente en el servicio que se presta a bordo, debido a que el concepto preponderante de las LCC se basa en vender tiquetes a precios muy bajos a cambio de no brindar servicios prescindibles para el pasajero, que en las aerolíneas tradicionales, regionales

¹ A partir del 1.º de agosto del 2013 comienza a denominarse Air Serbia (<http://www.etihad.com/en-us/about-us/our-equity-partners/air-serbia/>)

y chárter se ofrecen sin que el pasajero tenga la necesidad de solicitarlos durante el vuelo. Por último, la figura 2 muestra la relación tal y como ha sido planteada para su análisis de las dos variables categóricas (*tipo de línea aérea* y *zona geográfica*) individualmente (es decir, por separado) en contra de la variable cuantitativa (*coste por empleado*) del periodo 2008-2013.

Recolección de datos

Para esta investigación, se ha llevado a cabo la recolección de datos relacionados con la variable cuantitativa de los estados contables, presentados por las aerolíneas durante seis años, desde el 2008 hasta el 2013. La población de estudio se ha seleccionado, realizando un tipo de muestreo aleatorio simple y teniendo en cuenta que la muestra se reduce a los casos para los que se encontraban disponibles el coste total de empleados y el número total de empleados para los seis años del estudio, ya que estas variables son necesarias para calcular la variable cuantitativa *coste por empleado*. Esta muestra está compuesta por 152 aerolíneas.

Cabe destacar que los datos observados referentes a los costes y números de empleados, que figuran en los estados contables para cada uno de los años estudiados, han sido tomados teniendo en cuenta los diferentes meses de cierre de ejercicio que tienen las compañías aéreas (marzo, septiembre o diciembre, por ejemplo). Toda esta información ha sido obtenida de la base de datos de Amadeus. Se ha elegido esta base de datos por distintos motivos: contiene información financiera detallada de más de 510.000 empresas públicas y privadas de toda Europa; además, es un complemento de Thomson Reuters Datastream² y es una fuente de datos financieros de la empresa para los científicos en la investigación aplicada a la microeconomía, las finanzas corporativas, el crecimiento, la economía política, los ciclos económicos, el desarrollo financiero y la integración.

Con el fin de poder aplicar las pruebas estadísticas descriptivas, la variable cuantitativa *coste por empleado* se categorizó utilizando las categorías de costes muy altos, altos, medios y bajos. De acuerdo con dicha categorización, la

información de contrastes estadísticos se resume como sigue, para cada año considerado:

- 2008: *muyaltos* ($\geq 63.600 \text{€}$); *altos* (63.599€ - 53.250€); *medios* (53.249 € - 34.600 €) y *bajos* ($\leq 34.499 \text{€}$).
- 2009: *muyaltos* ($\geq 67.200 \text{€}$); *altos* (67.199€ - 51.200€); *medios* (51.199 € - 34.750 €) y *bajos* ($\leq 34.749 \text{€}$).
- 2010: *muyaltos* ($\geq 70.000 \text{€}$); *altos* (69.999€ - 52.400€); *medios* (52.399 € - 32.200 €) y *bajos* ($\leq 32.199 \text{€}$).
- 2011: *muyaltos* ($\geq 73.950 \text{€}$); *altos* (73.949€ - 55.750€); *medios* (55.749 € - 43.500 €) y *bajos* ($\leq 43.499 \text{€}$).
- 2012: *muyaltos* ($\geq 74.200 \text{€}$); *altos* (74.199€ - 57.650€); *medios* (57.649 € - 44.900 €) y *bajos* ($\leq 44.899 \text{€}$).
- 2013: *muyaltos* ($\geq 79.600 \text{€}$); *altos* (79.599€ - 64.200€); *medios* (64.199 € - 47.050 €) y *bajos* ($\leq 47.049 \text{€}$).

En el presente estudio se han realizado diferentes contrastes estadísticos. Por un lado, se ha determinado si las variables que se estudiaron eran significativamente diferentes. Un resultado es estadísticamente significativo cuando no es probable que haya ocurrido por casualidad. Por lo tanto, se han realizado las pruebas estadísticas, la prueba de chi-cuadrado (χ^2) de Pearson y un análisis ANOVA, para evaluar dicho grado de asociación (o independencia) entre las variables categóricas y la variable cuantitativa. Por otro lado, se complementan los análisis anteriores con el test de residuos ajustados de Haberman, cuya prueba permite determinar en qué niveles o categorías de las variables se producen las diferencias estadísticamente significativas.

En primer lugar, es necesario explicar que la relación entre las variables se puede ver a través de la prueba de chi-cuadrado. En este estudio, se trabaja con un nivel de significación de 0,05. Por lo tanto, la asociación entre las variables es estadísticamente significativa con un nivel de confianza de 95%, análisis que se repetirá para cada uno de los seis años de estudio. A su vez, se realizó el ANOVA para determinar si algunas diferencias significativas podrían percibirse al comparar empresas de diferente tipología y de

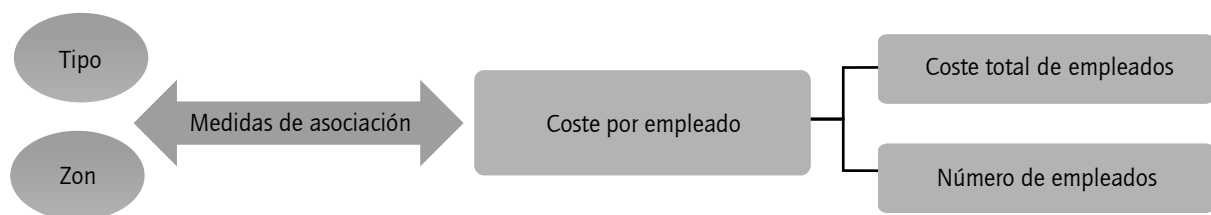


Figura 2. Grado de asociación entre variables. Fuente: elaboración propia.

² Fuente: European University Institute (EUI), disponible en <http://www.eui.eu/Research/Library/ResearchGuides/Economics/Statistics/DataPortal/Amadeus.aspx>

diversas zonas geográficas de Europa, con respecto a la variable numérica.

Luego, con el objetivo de complementar el análisis de relación entre las variables, se ha realizado el test de residuos ajustados de Haberman, siendo aplicable en caso de que los resultados de las pruebas anteriores lo permitan. Esta prueba indica que si los valores son superiores a $\pm 1,96$ en valor absoluto, tienen un 95% de posibilidades de que la relación analizada no ocurra debido a la casualidad y que esta sea significativa. El signo del valor indica la dirección de la relación; los residuos mayores de 1,96 delatan casillas con más casos de los que debería haber en esa casilla, si las variables estudiadas fueran independientes, mientras que los residuos menores de -1,96 delatan casillas con menos casos de los que cabría esperar bajo la condición de independencia.

Resultados

Los resultados correspondientes a la investigación llevada a cabo por cada uno de los seis años se presentan a continuación.

Se puede observar en la tabla 2 que, para cada uno de los seis años, la prueba de chi-cuadrado muestra que no existe relación entre las variables, con un nivel de confianza del 95%. Por ejemplo, en esta prueba, para el 2008, el valor obtenido en la significancia asintótica (bilateral) (que en este caso es igual a 0,107) es mayor que el nivel de significación $\alpha = 0,05$, por lo que no se rechaza la hipótesis nula (H_0). Es decir, las variables tipo de línea aérea y coste por empleado en el 2008 son independientes.

Un análisis similar se hace para el resto de los años (2009-2013) y aporta los mismos resultados, inclusive más marcada o alejada la significación de α , con una significancia asintótica (bilateral) de 0,566 (para el año 2009); 0,378 (2010); 0,098 (2011); 0,945 (2012) y 0,257 (2013). En todos los casos es mayor que $\alpha = 0,05$; por tanto, no se rechaza la hipótesis nula (H_0) de independencia entre las variables. Puesto que no existe una asociación estadística significativa entre las variables de tipo de aerolínea y el coste por empleado, según lo establecido por la prueba de chi-cuadrado, no es necesaria la aplicación del test de Haberman.

Al estudiar la relación entre la *zona geográfica* en la que las aerolíneas se ubican y los *costes por empleado* durante el periodo de seis años, los resultados arrojan que el valor significativo (α) es inferior a 0,05 en cada año, por lo que sí existe una asociación significativa entre las variables en todos los años estudiados (tabla 3).

Seguidamente, se realiza la prueba ANOVA para estudiar el efecto que puede tener *tipo de aerolínea* y *zona geográfica* en los costes por empleado y, a su vez, observar si existe interacción entre las dos variables. Antes de aplicar el ANOVA, se ha corroborado que los datos hayan cumplido una serie de condiciones o supuestos básicos.

En primer lugar, se hizo la prueba de aleatoriedad o de independencia de las observaciones; en este caso, se aplicó la prueba de Rachas que se realizó para poder observar mejor la aleatoriedad en los grupos, en cada uno de los años de estudio. Según los resultados obtenidos de la prueba, se ha cumplido con el supuesto de aleatoriedad, debido a que se ha logrado significancia estadística en cada uno de los años, es decir, se han obtenido valores de p superiores a 0,05 para los años: 2008 ($p = 0,551$), 2009 ($p = 0,869$), 2011

Tabla 2.
Test chi-cuadrado para coste por empleado y tipo de aerolínea (2008-2013).

Tipo de aerolínea		2008	2009	2010	2011	2012	2013
Coste por empleado	Valor	10,440	4,784	6,419	10,707	1,703	7,750
	Significación	0,107	0,572	0,378	0,098	0,945	0,257
	Casos	139	148	145	152	134	90

Fuente: elaboración propia.

Tabla 3.
Test chi-cuadrado para coste por empleado y zona geográfica (2008-2013).

Zona geográfica		2008	2009	2010	2011	2012	2013
Coste por empleado	Valor	96,935	108,086	119,272	99,352	67,660	52,569
	Significación	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000
	Casos	139	148	145	152	134	90

Fuente: elaboración propia.

($p = 0,165$), 2012 ($p = 0,119$) y 2013 ($p = 0,832$); solamente en el 2010 ($p = 0,004$) no se ha obtenido significancia.

Consecutivamente, se comprobó que la muestra tenga una distribución aproximadamente normal; en este caso, la verificación se realizó mediante el test de Kolmogorov-Smirnov, obteniendo un valor de p igual a 0,20, lo que significa que no podemos rechazar la hipótesis nula y concluimos que se cumple el supuesto de normalidad. Por último, también se verificó el test de Levene para evaluar la homogeneidad de varianzas. Según los datos de nuestro estudio, la significación estadística alcanza un valor p igual a 0,97; por consiguiente, asumimos que se cumple el supuesto de homocedasticidad.

Luego de la comprobación de los supuestos que deben cumplir los datos para poder analizarlos mediante el modelo ANOVA, se obtuvieron los resultados expuestos en la tabla 4.

En los resultados del ANOVA, se puede observar que, en el caso de las zonas geográficas, los valores medios de los costes de los empleados son significativamente diferentes entre las zonas donde se sitúan las aerolíneas ($p = 0,000$). Además, también se advierte que el valor calculado de F es de 187,752, siendo muy superior al valor crítico para F (2,616). Del mismo modo, al observar el efecto del tiempo, este también es significativo en las regiones geográficas ($p = 0,000$) y donde el valor F calculado (6,485) es mayor al valor crítico

(2,226). Así, se podría concluir que al menos la media de un grupo difiere de forma estadísticamente significativa del resto de los grupos.

A su vez, al analizar los diversos tipos de aerolíneas, se observa que se produce significancia estadística en el tiempo ($p = 0,002$ y siendo el valor calculado de $F = 3,773$ (superior al valor crítico igual a 2,225)). No obstante, se observa que no existen diferencias significativas en los promedios de los costes entre los niveles de este factor (0,201). Además, se advierte que el valor F calculado (1,605) es inferior al valor crítico (3,007).

Entonces, los resultados precedentes confirman que, por un lado, en el tiempo se producen diferencias significativas en los promedios de los costes de los empleados, tanto en las regiones geográficas como en la tipología de las aerolíneas. Pero, por otro lado, no se han detectado diferencias significativas en las medias de costes en los diferentes niveles de tipologías de aerolíneas y, por lo tanto, dicha variable podría quitarse del modelo.

Luego de haber demostrado la existencia de asociación estadísticamente significativa entre las zonas geográficas y los costes por empleado a través del tiempo, se aplicó la prueba Haberman, con el fin de analizar en qué niveles de costes de personal se producen esta asociación. Los resultados más significativos se exponen en la tabla 5.

Tabla 4.

Test ANOVA para valores medios de coste por empleado en el tiempo, para tipos de aerolínea y zonas geográfica (2008-2013).

	Zonas	Media						F	Sig.	Valor crítico	
		2008	2009	2010	2011	2012	2013				
Coste por empleado	EE	11.098	14.713	16.248	22.283	30.896	31.447	187,752	0,000	2,616	
	ND	71.677	75.068	84.250	87.009	89.950	93.041				
	UK	60.998	57.040	60.983	63.188	70.972	70.736				
	WE	61.958	63.541	66.367	69.080	66.705	70.980				
	F	6,485									
	Sig.	0,000									
	Valor crítico	2,226									
		Tipos	Media						F	Sig.	Valor crítico
			2008	2009	2010	2011	2012	2013			
		LCC	51.756	56.724	59.017	67.461	65.541	64.660	1,605	0,201	3,007
	MJC	44.566	49.426	51.061	57.057	59.237	64.445				
	RCC	51.824	50.981	54.483	57.646	65.692	69.779				
	F	3,773									
	Sig.	0,002									
	Valor crítico	2,225									

Fuente: elaboración propia.

Tabla 5.
Test de Haberman para coste por empleado y zona geográfica (2008-2013).

Zona geográfica		2008	2009	2010	2011	2012	2013
WE	Muy alto	2,1	2,1	0,9	1,2	-0,5	-0,2
	Alto	1,9	2,5	3,8	2,0	0,9	1,2
	Medio	0,7	0,6	0,5	2,0	2,1	0,7
	Bajo	-4,8	-5,2	-5,3	-5,2	-2,5	-1,7
EE	Muy alto	-3,4	-4,0	-3,6	-3,5	-2,6	-2,1
	Alto	-3,4	-3,1	-3,7	-3,5	-2,6	-2,8
	Medio	-2,8	-2,7	-2,7	-2,2	-2,1	-1,6
	Bajo	9,7	9,7	10,1	9,3	7,4	6,5
ND	Muy alto	1,4	3,3	4,0	3,9	3,9	3,2
	Alto	0,5	0,2	-0,5	-0,5	0,3	0,7
	Medio	-0,2	-1,1	-1,1	-1,1	-1,5	-1,1
	Bajo	-1,8	-2,4	-2,4	-2,4	-2,6	-2,8
UK	Muy alto	-0,1	-0,8	-0,2	-0,7	-0,2	1,0
	Alto	0,9	0,1	-0,3	1,6	1,1	0,7
	Medio	2,1	2,9	3,1	0,7	0,7	1,9
	Bajo	-3,1	-2,2	-2,6	-1,6	-1,6	-1,6

Fuente: elaboración propia.

De la tabla 5 se extraen los siguientes resultados:

- En los países del oeste de Europa continental (WE), la relación se produce en dos niveles de salarios. Se observa que las aerolíneas de países occidentales destacan por pagar salarios *altos* (entre aproximadamente 74.400 € y 51.200 € anuales) en los años del 2008 al 2011, debido a que el índice es de signo positivo (1,9; 2,5; 3,8; 2,0) y superiores a 1,96. Pero en los siguientes años, como se observa, ya no se produce la relación nivel de salarios y zona geográfica, lo que alerta a seguir estudiando esta asociación en los próximos años y observar su tendencia. Otra asociación se produce en los niveles de salarios *bajos* y con signo negativo del 2008 al 2012 (-4,8; -5,2; -5,3; -5,2; -2,5). Esto significa que estas aerolíneas destacan por no pagar salarios bajos en dichos años. Por lo tanto, se estableció que en esta región las aerolíneas destacan por no pagar salarios anuales inferiores a 32.200 € (promedio). Al igual que en el caso anterior, la asociación entre las variables se produce entre el 2008 y el 2012, y deja de producirse a partir del último año de estudio, por lo que es aconsejable seguir observando cómo es la tendencia que tienen estas aerolíneas en los próximos años.
- En la región de Europa del Este (EE) las relaciones acontecen en todos los niveles de salario y con una tendencia contraria a la de WE. Las aerolíneas destacan por pagar solo *bajos* salarios, 32.200 € en los seis años de nuestro estudio (signo positivo: 9,7; 9,7; 10,1; 9,3; 7,4; 6,5) y no pagan salarios *muy altos* (signo negativo: -3,4; -4,0; -3,6; -3,5; -2,6; -2,1) o salarios *altos* (-3,4; -3,1; -3,7; -3,5; -2,6; -2,8). También se observa que tampoco pagan salarios *medios* en los primeros cinco años de estudio (-2,8; -2,7; -2,7; -2,2; -2,1) y se corta la tendencia en el último año (2013).
- En los países nórdicos (ND) la situación es relativamente similar a la región del WE, pues las compañías tienen costes laborales *muy altos*, superiores a 67.200 € en los cinco años analizados desde el 2009 al 2013 (3,3; 4,0; 3,9; 3,9; 3,2) y, a su vez, destacan por no pagar los salarios *bajos* en los mismos años analizados (-2,4; -2,4; -2,4; -2,6; -2,8).
- Las aerolíneas del Reino Unido (UK) muestran una tendencia en los niveles de salarios solo en los tres primeros años, del 2008 al 2010, destacando por pagar salarios *medios* (2,1; 2,9; 3,1) y por no pagar salarios *bajos* (-3,1; -2,2; -2,6). Así mismo, se observa que las

aerolíneas británicas nuevamente destacan por pagar salarios *medios* en el 2013, lo que nos alerta a seguir su tendencia en los próximos años.

Igualmente, es necesario destacar que el hecho de que se no se produzca asociación entre las variables coste por empleado y tipo de aerolínea podría deberse a que la variable coste por empleado incluye todos los trabajadores pertenecientes a las compañías aéreas, sin discriminar los costes del personal de diferentes categorías y jerarquías laborales. Otra posible explicación para este "ruido" en el estudio podría ser que, como se observa en la figura 3, el conjunto de líneas aéreas de EE posee una media muy diferente de coste por empleado de la de otras zonas geográficas. Es decir, se alejan del promedio general en costes por empleado que existe en la industria aérea.

Si se traza la media del sector en los seis años estudiados, se observa que los costes promedio por empleado de las compañías aéreas de EE quedan alejadas de la media del sector. Ciertas aerolíneas de EE se encuentran por encima de la media, pero estas aerolíneas se consideran como un *outlier*, tomando el promedio de costes por trabajador solo en las aerolíneas de la zona de EE. Así mismo, las aerolíneas clasificadas como *outlier* son las compañías aéreas de tipo RCC y, básicamente, son las aerolíneas chárteres, debido a que en determinados casos estas compañías pagan a sus empleados salarios muy altos, que no corresponden con la media de los salarios pagados en la región. Este hecho conlleva a que las aerolíneas de EE puedan ser las que nos estén "contaminando" el estudio.

Conclusiones y limitaciones del estudio

Algunos informes (European Cockpit Association, 2002, 2006; Najda, 2003; Macário, Reis, Viegas, Meersman, *et al.*, 2007) habían concluido que las LCC tienen menores costes de tripulación que el resto de las compañías tradicionales. Sin embargo, no existen trabajos precisos que estudien si acontece lo mismo cuando se analiza la totalidad de los costes de personal. La primera contribución importante de este estudio es la de señalar que, al estudiar exclusivamente las compañías aéreas de Europa y clasificarlas en diversos tipos de aerolíneas (MJC, LCC o RCC) y para un periodo de estudios de seis años comprendido entre el 2008 y el 2013, se observa que entre las variables *tipo de aerolínea* y *coste por empleado* no existe asociación estadísticamente significativa, resultado que permite concluir que son variables independientes. Esta conclusión puede deberse a que se ha utilizado el total de los empleados como variable de medición; por lo tanto, debe tenerse en cuenta que se han tomado todos los empleados sin considerar sus distintas categorías laborales. Quizás, si esto

se tuviera en cuenta, podría encontrarse asociación entre las variables, es decir, se han tomado los costes laborales globalmente, sin distinción por categorías o jerarquías de empleados, o nivel salarial, según si pertenecen a la tripulación o al personal de tierra, etc.

Otra posible explicación sería la diversidad de negocios existentes para cada tipo de aerolínea, debido a que algunas incluyen otras operaciones, a parte del propio transporte de pasajeros, como serían el *handling* y el mantenimiento, mientras que otras no; por lo tanto, la combinación de capacidades del personal es diferente para cada aerolínea. Del mismo modo, sus políticas de subcontratación de personal no son homogéneas entre los diferentes tipos de compañías aéreas. Además, las compañías aéreas aplican diferentes métodos de contratación de servicios que incluyen contratación de personal (personal propio subcontratado, *wet lease*, etc.) para proporcionar servicios de *handling*, mantenimiento, servicios de vuelo, etc. Por tal razón, cabe considerar que las diferentes categorías de empleados y las políticas laborales de las aerolíneas podrían ser responsables de la falta de homogeneidad del coste medio de personal de la aerolínea.

Por el contrario, los resultados analizados demuestran que, entre las variables *zona geográfica* y *coste por empleado* existe una asociación estadísticamente significativa en los seis años estudiados. Por tanto, se puede afirmar que los costes de personal se explican según las zonas geográficas donde se encuentran las compañías aéreas. Una de las razones que podrían justificar estos resultados es que los países en estas áreas geográficas presentan parecidos en cuanto a la cultura, el coste de vida, la fuerza de los sindicatos y la estructura de propiedad de la compañía aérea. Aunque, la región WE agrupa países mucho más diversos en los anteriores aspectos, en los resultados se observan ciertas similitudes en los niveles de costes laborales en determinados años.

Además, se observa que las compañías aéreas de EE en su conjunto, cualquiera que sea su tipo, tienen los empleados peor remunerados. Otro aspecto importante a destacar del estudio es que las líneas aéreas de ND son las que, según los resultados, más costes en personal poseen; es decir, estas aerolíneas son las que mayores costes salariales tienen y, a su vez, esta región europea es en donde existen las menores cantidades de aerolíneas con costes laborales bajos.

Cabe destacar que el hecho de haber presentado los datos sobre los niveles salariales de las compañías aéreas europeas por el área geográfica en la que se ubican y por el tipo de aerolínea permite a las compañías aéreas posicionarse en función de sus costes laborales medios, así como compararse con el resto de las compañías aéreas de la misma zona geográfica o del mismo tipo. Este posicionamiento puede permitir a la aerolínea analizar la productividad y

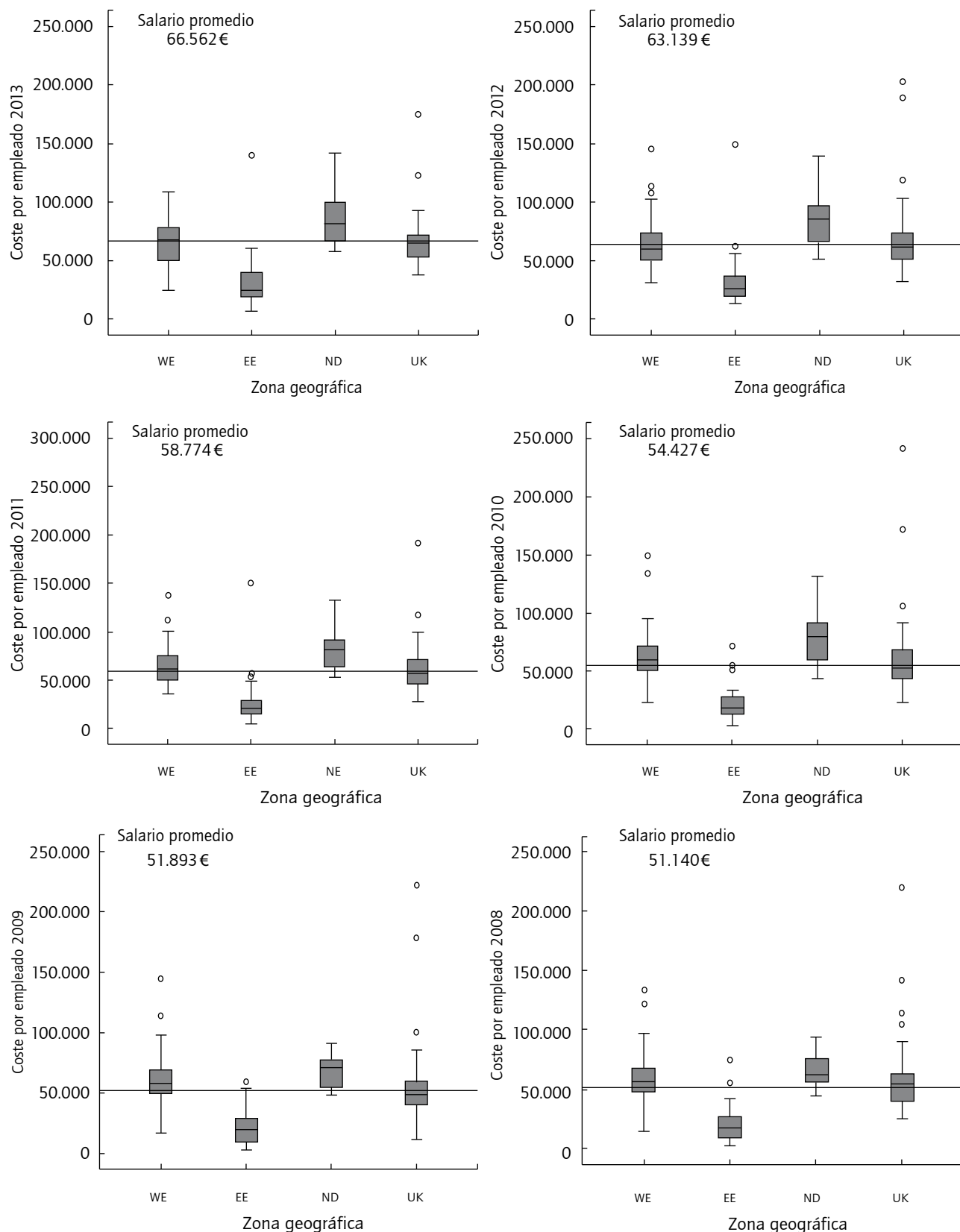


Figura 3. Comparación de coste promedio por empleado en zonas geográficas (2008-2013). Fuente: elaboración propia

rentabilidad de su personal. Sin embargo, la investigación futura puede incorporar otras variables como las horas trabajadas, el poder adquisitivo de los trabajadores en cada país, o el impacto de las diferencias sociales y las implicaciones de los impuestos sobre los sueldos de los trabajadores en los diferentes países europeos, lo que podría aportar más luz en torno al comportamiento de los costes laborales en el sector del transporte aéreo en Europa.

Por último, vale la pena señalar las limitaciones de este estudio. Los datos estudiados son solo para un periodo de seis años (2008-2013). Futuros trabajos podrían realizar el mismo análisis con los datos correspondientes a un periodo más largo de tiempo. Además, se podría llevar a cabo un estudio similar para abordar otras áreas fuera de Europa. Por ejemplo, podría resultar interesante realizar el análisis en los EE. UU., país en el que la competencia en la industria de las aerolíneas se inició con su desregulación en 1979, a diferencia de la liberalización en Europa, que tuvo lugar más tarde, en la década de 1990. Finalmente, también podría ser considerado el continente de Asia, que es una región que está creciendo notablemente respecto a la competencia entre compañías aéreas.

Referencias bibliográficas

- Alderighi, M., Cento, A., Nijkamp, P., & Rietveld, P. (2012). Competition in the European aviation market: the entry of low-cost airlines. *Journal of Transport Geography* 24, 223-233. doi:10.1016/j.jtrangeo.2012
- Alamdari, F., & Morrell, P. (1997). Airline labour cost reduction: post-liberalisation experience USA y Europe. *Journal of Air Transport Management*, 3(2), 53-66. doi:10.1016/S0969-6997(97)00024-0
- Albers, S., Heuermann, C., & Koch, B. (2010). Internationalization strategies of EU y Asia-Pacific low fare airlines. *Journal of Air Transport Management*, 16(5), 244-250. doi:10.1016/j.jairtraman.2009.12.001
- Barbot, C., Costa, A., & Sochirca, E. (2008). Airlines performance in the new market context: A comparative productivity y efficiency analysis. *Journal of Air Transport Management*, 14(5), 270-274. doi:10.1016/j.jairtraman.2008.05.003
- Barbot, C., D'Alfonso, T., Malighetti, P., & Redondi, R. (2013). Vertical collusion between airports and airlines: An empirical test for the European case. *Transportation Research Part E: Logistics and Transportation Review*, 57, 3-15. doi:10.1016/j.tre.2013.01.002
- Barrett, S. D. (2006). Commercialising a national airline-the Aer Lingus case study. *Journal of Air Transport Management*, 12(4), 159-167. doi:10.1016/j.jairtraman.2005.11.001
- Beria, P., Niemeier, H.-M., & Fröhlich, K. (2011). Alitalia - The failure of a national carrier. *Journal of Air Transport Management*, 17(4), 215-220. doi:10.1016/j.jairtraman.2011.02.007
- Bondi, M. A., Harris, J. R., Atkins, D., French, M. E., & Umland, B. (2006). Employer coverage of clinical preventive services in the United States. *American Journal of Health Promotion*, 20(3), 214-222. doi:10.4278/0890-1171-20.3.214
- Button, K., Costa, A., & Cruz, C. (2007). Ability to Recover Full Costs through Price Discrimination in Deregulated Scheduled Air Transport Markets. *Transport Reviews*, 27(2), 213-230. doi:10.1080/01441640600951949
- Candela-Garriga, J. (2008). El bajo coste y la nueva aviación comercial. *Ingeniería y territorio*, 83, 80-89. Recuperado el 28 de mayo del 2015 de: <http://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=2712712>
- Chen, C.-F. (2008). Investigating structural relationships between service quality, perceived value, satisfaction, y behavioral intentions for air passengers: Evidence from Taiwan. *Transportation Research Part A: Policy y Practice*, 42(4), 709-717. doi:10.1016/j.tra.2008.01.007
- De Neufville, R. (2008). Low-cost airports for low-cost airlines: Flexible design to manage the risks. *Transportation Planning y Technology*, 31(1), 35-68. doi: 10.1080/03081060701835688
- Detzen, D., Jain, P. K., Likitapiwat, T., & Rubin, R. M. (2012). The impact of low cost airline entry on competition, network expansion, and stock valuations. *Journal of Air Transport Management*, 18(1), 59-63. doi:10.1016/j.jairtraman.2011.09.004
- Dobruszkes, F. (2006). An analysis of European low-cost airlines y their networks. *Journal of Transport Geography*, 14(4), 249-264. doi:10.1016/j.jtrangeo.2005.08.005
- Dobruszkes, D. (2013). The geography of European low-cost airline networks: a contemporary analysis. *Journal of Transport Geography*, 28, 75-88. doi:10.1016/j.jtrangeo.2012.10.012
- El-Mashaleh, M. S. (2007). Benchmarking information technology utilization in the construction industry in Jordan. *Electronic Journal of Information Technology in Construction*, 12, 279-291. Recuperado el 15 de marzo del 2014 de: http://itcon.org/cgi-bin/works/Show&_id=2011managementremotesites/Show?2007_19
- European Cockpit Association (2002). *Low Cost Carriers in the European Aviation Single Market*. Bruselas: ECA Industrial Sub Group. Recuperado el 15 de marzo del 2015 de: http://www.aerohabitat.eu/uploads/media/08-08-2005_-_ECA__Low_cost_carrier_in_UE__1MB_.pdf
- European Cockpit Association (2006). *Upheaval in the European Skies. Low Cost Carriers in Europe: Economic Data, Market and Pilot Demand Forecast*. Bruselas: ECA Industrial Sub Group. Recuperado el 15 de marzo del 2014 de: <http://www.eurocockpit.be/sites/default/files/LCC-Book-2006-Final-Web.pdf>
- Feng, C.-M., & Wang, R.-T. (2000). Performance evaluation for airlines including the consideration of financial ratios. *Journal of Air Transport Management*, 6(3), 133-142. doi:10.1016/S0969-6997(00)00003-X
- Fernandes, E., & Capobianco, H. M. P. (2001). Airline capital structure y returns. *Journal of Air Transport Management*, 7 (3), 137-142. doi:10.1016/S0969-6997(00)00041-7.
- Forbes, S. J., & Lederman, M. (2009). Adaptation and vertical integration in the airline industry. *The American Economic Review*, 99(5), 1831-1849. doi:10.1257/aer.99.5.1831
- Ginieis, M., Sánchez-Rebull, M. V., & Campa-Planas, F. (2012). The academic journal literature on air transport: Analysis using systematic literature review methodology. *Journal of Air Transport Management*, 19, 31-35. doi:10.1016/j.jairtraman.2011.12.005
- Ginieis, M. (2013). *Relación entre los costes laborales y tipología de aerolíneas: un análisis en el sector aéreo europeo* (tesis doctoral). España: Departament de Gestió d'Empreses. Universitat Rovira i Virgili. Recuperado de: <http://www.tdx.cat/handle/10803/119652>
- Gorin, T., & Belobaba, P. (2008). Assessing predation in airline markets with low-fare competition. *Transportation Research Part A: Policy y Practice*, 42(5), 784-798. doi:10.1016/j.tra.2008.01.016
- Grabowski, H., & Mullins, C.D. (1997). Pharmacy benefit management, cost-effectiveness analysis y drug formulary decisions. *Social Science y Medicine*, 45(4), 535-544. doi:10.1016/S0277-9536(96)00394-2

- Greer, M. R. (2008). Nothing focuses the mind on productivity quite like the fear of liquidation: Changes in airline productivity in the United States, 2000-2004. *Transportation Research Part A: Policy and Practice*, 42(2), 414-426. doi:10.1016/j.tra.2007.11.001
- Gudmundsson, S. V. (2004). Management emphasis y performance in the airline industry: An exploratory multilevel analysis. *Transportation Research Part E: Logistics y Transportation Review*, 40(6), 443-463. doi:10.1016/j.tre.2004.08.004
- Guillen, D., & Gabos, A. (2008). Airlines within airlines: Assessing the vulnerabilities of mixing business models. *Research in Transportation Economics* 24(1), 25-35. doi:10.1016/j.retrec.2009.01.002
- Halpern, N. (2008). Lapland's airports: Facilitating the development of international tourism in a peripheral region. *Scandinavian Journal of Hospitality and Tourism*, 8(1), 25-47. doi: 10.1080/15022250801987762
- Heracleous, L., & Wirtz, J. (2009). Strategy y organization at Singapore Airlines: Achieving sustainable advantage through dual strategy. *Journal of Air Transport Management*, 15(6), 274-279. Recuperado el 28 de mayo del 2014 de: http://link.springer.com/cha/ptcr/10.1007/978-1-4471-2717-8_26.
- Hollander, R. B., & Lengermann, J.J. (1988). Corporate characteristics y worksite health promotion programs: Survey findings from Fortune 500 companies. *Social Science y Medicine*, 26(5), 491-501. doi:10.1016/0277-9536(88)90382-6
- Hooper, I. (1985). Controlling Support Activities on a Major Construction Project in a Remote Location. *Paper presented at Conference on Engineering Management 1985: Engineering Australia for World Competitiveness*, Adelaida: agosto 14 y 15. Recuperado el 9 de julio del 2014 de: <http://search.informit.com.au/documentSummary;dn=485760967914439;res=IELENG>
- Klophaus, R. (2005). Frequent flyer programs for European low-cost airlines: Prospects, risks y implementation guidelines. *Journal of Air Transport Management*, 11(5), 348-353. doi:10.1016/j.jairtraman.2005.07.001
- Laurino, A., & Beria, P. (2013). Low-cost carriers and secondary airports: Three experiences from Italy. *Journal of Destination Marketing & Management* 3(3), 180-191. doi:10.1016/j.jdmm.2014.05.001
- Lawton, T., Rajwani, T., & Doh, J. (2013). The antecedents of political capabilities: A study of ownership, cross-border activity and organization at legacy airlines in a deregulatory context. *International Business Review*, 22(1), 228-242. doi:10.1016/j.ibusrev.2012.04.001
- Love, P. E. D., & Irani, Z. (2004). An exploratory study of information technology evaluation y benefits management practices of SMEs in the construction industry. *Information y Management*, 42(1), 227-242. doi:10.1016/j.im.2003.12.011
- Macário, R., Reis, V., Viegas, J., Meersman, H., Monteiro, F., van de Voorde, E., Vanelslander, T., Mackenzie-Williams, P., & Schmidt, H. (2007). *The consequences of the growing European low-cost airline sector*. Bruselas: European Parliament's Committee on Transport and Tourism. Recuperado el 28 de mayo del 2014 de: <http://bookshop.europa.eu/en/the-consequences-of-the-growing-european-low-cost-airline-sector-pbBA3008255/?CatalogCategoryID=m3UKABstAj4AAAEjh4cY4e5K>.
- Mason, K. J. (2000). The propensity of business travelers to use low cost airlines. *Journal of Transport Geography*, 8(2), 107-119. doi:10.1016/S0966-6923(99)00032-0
- Melo-Filho, C. R., Salgado, L. H., Sato, R. & Oliveira, A. V. M. (2014). Modeling the effects of wage premiums on airline competition under asymmetric economies of density: A case study from Brazil. *Journal of Air Transport Management*, 36, 59-68. doi:10.1016/j.jairtraman.2013.12.010
- Morikawa, M. (2010). Labor unions y productivity: An empirical analysis using Japanese firm-level data. *Labour Economics*, 17(6), 1030-1037. doi:10.1016/j.labeco.2010.02.009
- Najda, C. (2003). *Low-Cost Carriers and Low Fares: Competition and Concentration in the U.S. Airline Industry*. Stanford: Department of Economics, Stanford University. Recuperado el 28 de mayo del 2014 de: http://www-cs.stanford.edu/people/cnajda/documents/Najda_thesis_Stanford_Econ_Journal_MMIV.pdf.
- Neal, Z. P., & Kassens-Noor, E. (2011). The business passenger niche: Comparing legacy carriers y southwest during a national recession. *Journal of Air Transport Management*, 17(4), 231-232. doi:10.1016/j.jairtraman.2010.09.001
- Oum, T. H., & Yu, C. (1995). A productivity comparison of the world's major airlines. *Journal of Air Transport Management*, 2(3-4), 181-195. doi:10.1016/0969-6997(96)00007-5
- Oum, T. H., & Yu, C. (1998). An analysis of profitability of the world's major airlines. *Journal of Air Transport Management*, 4(4), 229-237. doi:10.1016/S0969-6997(98)00023-4
- Oum, T. H. Fu, X., & Yu, C. (2005). New evidences on airline efficiency y yields: A comparative analysis of major North American air carriers y its implications. *Transport Policy*, 12(2), 153-164. doi:10.1016/j.tranpol.2005.01.002
- Parast, M. M., & Fini, E. H. (2010). The effect of productivity and quality on profitability in US airline industry: An empirical investigation. *Managing Service Quality*, 20(5), 458-474. Recuperado el 15 de marzo del 2014 de: <http://www.emeraldinsight.com/doi/full/10.1108/09604521011073740>.
- Phusavat, K., Comepa, N., Sitko-Lutek, A. & Keng-Boon, O. (2011). Interrelationships between intellectual capital y performance: Empirical examination. *Industrial Management y Data Systems*, 111(6), 810-829. doi:10.1108/0263557111114492
- Prossin, A. (1984). Philosophy, design y operation of occupational health y safety programs. *Nova Scotia Medical Bulletin*, 63(3), 71-75. Recuperado el 15 de marzo del 2014 de: <http://dalspace.library.dal.ca/handle/10222/45053>.
- Randøy, T., & Strandenes, S. P. (1997). The effect of public ownership y deregulation in the Scandinavian airline industry. *Journal of Air Transport Management*, 3(4), 211-215. doi:10.1016/S0969-6997(97)00028-8
- Rhoades, D. L., & Waguespack Jr., B. (2000). Judging a book by its cover: The relationship between service y safety quality in US national y regional airlines. *Journal of Air Transport Management* 6(2), 87-94. doi:10.1016/S0969-6997(99)00025-3
- Rose, J., Hensher, D. & Greene, W. (2005). Recovering costs through price y service differentiation: accounting for exogenous information on attribute processing strategies in airline choice. *Journal of Air Transport Management*, 11(6), 400-407. doi:10.1016/j.jairtraman.2005.05.005
- Santana, I. (2009). Do Public Service Obligations hamper the cost competitiveness of regional airlines? *Journal of Air Transport Management*, 15(6), 344-349. doi:10.1016/j.jairtraman.2008.12.001
- Schipper, Y., Rietveld, P., & Nijkamp, P. (2003). Airline deregulation y external costs: A welfare analysis. *Transportation Research Part B: Methodological*, 37(8), 699-718. doi:10.1016/S0191-2615(02)00047-4
- Secretaría de Estado de Transportes (2008). Análisis Comparativo de Costes de Escala en los Principales Aeropuertos Europeos. *Informe del Área de Estudios y Normas. Dirección General de Aviación Civil. Octubre, 2008*. España: Ministerio de Fomento. Recuperado el 28 de mayo del 2014 de: <http://www.fomento.es/MFOM.CP.Web/detallepublicacion.aspx?idpub=TA0064>

- Terrell, A. (1988). Screening for drug abuse. *Journal of Occupational Health and Safety - Australia and New Zealand*, 4(5), 441-445. Recuperado el 15 de marzo del 2014 de: <https://search.informit.com.au/search;search=pa%3D%22Terrell,%20A.%22>).
- Tiernan, S., Rhoades, D., & Waguespack, B. (2008). Airline alliance service quality performance-An analysis of us y EU member airlines. *Journal of Air Transport Management*, 14(2), 99-102. doi:10.1016/j.jairtraman.2008.02.003
- Tretheway, M. (2011). Comment on "legacy carriers fight back". *Journal of Air Transport Management*, 17(1), 40-43. doi:10.1016/j.jairtraman.2010.10.009
- Tsoulakas, G., Belobaba, P., & Swelbar, W. (2008). Cost convergence in the us airline industry: An analysis of unit costs 1995-2006. *Journal of Air Transport Management*, 14(4), 179-187. doi:10.1016/j.jairtraman.2008.04.005
- Voit, S. (2001). Work-site health y fitness programs: Impact on the employee y employer. *Work*, 16(3), 273-286. Recuperado el 15 de marzo del 2014 de: <http://iospress.metapress.com/content/3a9fl7v37afrrbb5/>
- Williams, S. (2000). An empirical application of transaction-costs theory to organizational design characteristics. *Journal of Psychology: Interdisciplinary and Applied*, 134(1), 81-92. doi:10.1080/00223980009600851



Corporate Social Responsibility and Good Corporate Governance Practices in Spanish Ethical Mutual Funds: Analysis of Investee Companies*

RESPONSABILIDAD SOCIAL EMPRESARIAL Y BUENAS PRÁCTICAS DE GOBIERNO CORPORATIVO EN FONDOS DE INVERSIÓN ÉTICOS EN ESPAÑA: ANÁLISIS DE LAS COMPAÑÍAS BENEFICIARIAS

RESUMEN: Los fondos de inversión éticos se destacan por realizar inversiones en compañías que construyen su estrategia bajo criterios de Responsabilidad Social Empresarial (RSE) y buenas prácticas de Gobierno Corporativo (GC). El objetivo de este artículo es analizar los tipos de compañías que conforman el portafolio de los fondos de inversión éticos españoles a partir del modelo de GC, la estructura organizacional y ciertos aspectos económicos y financieros de estas empresas. Los resultados obtenidos muestran que los fondos de inversión éticos españoles se inclinan por compañías en donde se promueve la participación de los *stakeholders* dentro de la estructura organizacional y la facilidad de acceso a su información. Evidencia complementaria señala que el desarrollo de buenas prácticas de GC en el contexto de la RSE favorece el acceso al financiamiento otorgado por los mercados financieros y, como parte de estos, a los fondos de inversión éticos.

PALABRAS CLAVE: fondos de inversión éticos, Responsabilidad Social Empresarial, Gobierno Corporativo, estructura organizacional, accesibilidad y desempeño.

RESPONSABILIDADE SOCIAL EMPRESARIAL E BOAS PRÁTICAS DE GOVERNO CORPORATIVO EM FUNDOS DE INVESTIMENTO ÉTICOS NA ESPANHA: ANÁLISE DAS COMPANHIAS BENEFICIÁRIAS

RESUMO: os fundos de investimento éticos são destacados por realizar investimentos em companhias que constroem sua estratégia sob critérios de Responsabilidade Social Empresarial (RSE) e boas práticas de Governo Corporativo (GC). O objetivo deste artigo é analisar os tipos de companhias que conformam o portfólio dos fundos de investimento éticos espanhóis a partir do modelo de GC, a estrutura organizacional e certos aspectos econômicos e financeiros dessas empresas. Os resultados obtidos mostram que os fundos de investimento éticos espanhóis estão inclinados por companhias em que se promovem a participação dos *stakeholders* dentro da estrutura organizacional e a facilidade de acesso à sua informação. Evidência complementar indica que o desenvolvimento de boas práticas de GC no contexto das RSE favorece o acesso ao financiamento outorgado pelos mercados financeiros e, como parte destes, aos fundos de investimento éticos.

PALAVRAS-CHAVE: acessibilidade e desempenho, estrutura organizacional, fundos de investimento éticos, Governo Corporativo, Responsabilidade Social Empresarial.

LA RESPONSABILITÉ SOCIALE DES ENTREPRISES ET LES BONNES PRATIQUES DE GOUVERNANCE D'ENTREPRISE DANS LES FONDOS D'INVESTISSEMENT ÉTHIQUE EN ESPAGNE: UNE ANALYSE DES COMPAGNIES BÉNÉFICIAIRES

RÉSUMÉ: Les fonds d'investissement éthique se caractérisent par des investissements dans des compagnies qui construisent leur stratégie sur des critères de responsabilité sociale des entreprises (RSE) et des bonnes pratiques de gouvernance d'entreprise (GC). Le but de cet article est d'analyser les types de sociétés qui composent le portefeuille des fonds d'investissement éthiques espagnols en partant du modèle de GC, la structure organisationnelle et certains aspects économiques et financiers de ces entreprises. Les résultats montrent que les fonds d'investissement éthique espagnols préfèrent les entreprises où l'on encourage la participation des parties prenantes au sein de la structure organisationnelle, et la facilité d'accès aux informations. D'autres preuves indiquent que le développement des bonnes pratiques de GC dans le cadre de la RSE favorise l'accès au financement accordé par les marchés financiers et, appartenant à ces derniers, aux fonds d'investissement éthique.

MOTS-CLÉ: fonds d'investissement éthique, responsabilité sociale des entreprises, gouvernance d'entreprise, structure organisationnelle, accessibilité et performance.

CORRESPONDENCIA: Francisco José López-Arceiz. C/ Gran Vía, 2 Facultad de Economía y Empresa 50005, Zaragoza, España.

CITACIÓN: López-Arceiz, F. J., & Bellostas A. J. (2017). Corporate Social Responsibility and Good Corporate Governance Practices in Spanish Ethical Mutual Funds: Analysis of Investee Companies. *Innovar*, 27(65), 139-151. doi: 10.15446/innovar.v27n65.65068.

ENLACE DOI: <https://doi.org/10.15446/innovar.v27n65.65068>.

CLASIFICACIÓN JEL: M14, M41, G34.

RECIBIDO: Junio 2014, **APROBADO:** Mayo 2016.

Francisco José López-Arceiz

Ph.D. en Contabilidad y Finanzas

Profesor investigador de la Universidad de Zaragoza

Zaragoza, España

e-mail: lanceiz@unizar.es

ORCID link: <http://orcid.org/0000-0001-8790-3840>

Ana José Bellostas

Ph.D. en Ciencias Económicas y Empresariales

Profesora titular de la Universidad de Zaragoza

Zaragoza, España

e-mail: bellosta@unizar.es

ORCID link: <http://orcid.org/0000-0002-0249-1160>

ABSTRACT: Ethical Mutual Funds (EMF) stand out for their investments in companies that develop strategies based on Corporate Social Responsibility (CSR) through good practices of Corporate Governance (CG). The aim of this paper is to analyze the types of companies that make up the portfolio of Spanish EMF, taking into account their CG model, their organizational structure and their economic and financial aspects. The results obtained show that the Spanish EMF prefer companies that promote the participation of stakeholders in their organizational structure and accessibility to their information. Additional evidence shows that the development of good CG practices in the context of CSR favors access to financing provided by financial markets and, within them, the EMF.

KEYWORDS: Ethical Mutual Funds, Corporate Social Responsibility, Corporate Governance, Organizational Structure, accessibility and performance.

Introduction

Over the last few years the economic literature has used the term "Socially Responsible Investment" (SRI). Among the financial products linked to the SRI¹, we have the Ethical Mutual Funds (EMF). An EMF offers to its investors a portfolio of stocks and investments which, in addition to generating

* This paper originated from the Training Program for University Professoriate FPU 13/02481, financed by the Ministry of Education, Culture and Sports of the Government of Spain.

¹ Socially Responsible Investment includes a wide range of different financial products, comprising socially responsible and ethical pension plans, social sovereign bonds and some share certificates, among others. One of the most common products is ethical funds. These funds commit to placing their assets in companies which stand for social justice, fairness and sustainability in the use of resources (Karlsson, 2006).

financial results equal to those of the market, assures its participants their savings go to socially responsible companies (Aslaksen & Synnøstvedt, 2003; Camino, 1993; García-de-Maradiaga & Valor, 2006, 2007; Sparkes & Cowton, 2004; Valor *et al.*, 2009). The main characteristic of an EMF is the use of non-financial criteria in the selection of socially responsible companies for its portfolio (Renneboog *et al.*, 2008; Signori, 2009), where a key aspect for a company to be considered as socially responsible is the development of good CG practices (Kolk & Pinkse, 2010). Thus, CSR and, within it, CG represent essential criteria for EMF in their selection of investees (Capelle-Blancard & Monjon, 2012; Muñoz-Torres, Fernández-Izquierdo & Balaguer-Franch, 2004; Perera & Cortés 2006).

The aim of this paper is to study the type of company that Spanish EMF perceive as socially responsible. Therefore, in this study, we identify the qualities of the companies that Spanish EMF prefer when making up their portfolio. These qualities are verified by the information published by these companies on their CG model, their organizational structure and their economic and financial efficiency. In the design of the portfolio managers of EMF often use databases or ethical indexes (DJSI, FTSE4 Good Index and Domini Social Index, among others). These ethical indexes filter the companies following the arbitrary criteria of the creating agency (Székely & Knirsch, 2005). Given the limitations of socially responsible indexes, public information could be an alternative in the selection of companies for an EMF's portfolio. To achieve this, we have used cluster analysis and two regression models.

Currently, there are fifteen registered and marketed EMF in Spain. In 2012, the average rate of return was of 0.16%, with total assets valued at 132,968,000 euros; which, according to EUROSIF (2012), means Spain is one of Europe's fastest growing markets in the future, thus justifying the location of this study. Our results show there is a significant relationship between CG practices involving stakeholders and the preferences of EMF. As its main contribution, this paper shows the role of financial results as a key aspect for an organizational structure and CG model.

This paper is made up by five sections. The first section is introductory. The second reviews the research carried out in this field and of the various hypotheses studied in this paper. The third section introduces data, variables, descriptive statistics and results to corroborate the proposed hypotheses. In the fourth section we discuss the results. The last section provides conclusions based on the results obtained.

Background and Hypotheses

EMF's investee companies are an example of the relationship between CSR and CG (Camino, 1993; Lizcano, 2006). Nowadays, one cannot conceive of a company qualified as

socially responsible that does not have a good CG. The concept of CG has changed since Fama and Jensen (1983) to our days. In the last few years, CG has been defined as the complex set of restraints that shape the *ex-post* bargaining over the quasi-rents generated by a firm (Zingales, 1998); quasi-rents that are taken into consideration by different stakeholders (Armstrong, Guay & Weber, 2010; Suárez-Tirado, 2007; Fan, 2013). This would be the concept of CG from the point of view of the stakeholder theory (Jamali, 2008). Therefore, CG has now become a key tool in establishing CSR strategies with the participation of stakeholders.

This participation varies in intensity and impact on the management model. So, based on the CG model, the stakeholders' participation can be understood as an element of legal accountability, where stakeholders develop a passive behavior (DiMaggio & Powell, 1983; Meyer & Rowan, 1977). However, the role of stakeholders in projects and groups in an organization could also show an active behavior that enables the collaboration and integration of their real needs (Aras & Crowther, 2008; Di Domenico, Haugh & Tracey, 2010). In that sense, the participation of stakeholders could be as much an institutional mandate as a strategic tool of the organization. Consequently, the accessibility to information will depend on the intensity of the participation that is determined by the CSR strategy.

Generally speaking, companies adopt different CSR strategies depending on the CG system applied. The latter is conditioned by cultural aspects, market development and legal regulations of the country in which the company operates, as well as by the influence and concentration of foreign capital on its shareholders (Cuervo, 2002; Weimer & Pape, 1999). Despite this, some authors hold that there is a single model of CG at international level, where the specific aspects of the Anglosphere dominate (Belloc & Paganò 2013; Bozec & D'Á, 2012; Gilson, 2001; Hansmann & Kraakman 2001; Khanna, Kogan & Palepu, 2006). Against this trend, other authors maintain that the single CG model does not exist in practice, given the idiosyncrasies among different countries and societies (La Porta *et al.*, 1997, 1998; Lubatkin *et al.*, 2007; Reaz & Hossain, 2007).

Along these lines, we find research that only distinguishes between the Anglo-Saxon model and the continental one (Chan & Cheung, 2012; De Andrés & Vallelado, 2008; García-Castro *et al.*, 2008; La Porta *et al.*, 1997, 1998; Roe, 1993; Sarkar, 2011). However, this categorization is not considered exhaustive, and others extend the proposal of CG models. In particular, some authors conclude in their studies that the continental model actually conceals two categories, the German model and the French one (Blazy *et al.*, 2012; Briano, 2012; Ewmi, 2005; Gourevitch, 2003; Licht, Goldschmidt & Schwartz, 2005; Tröger, 2005).



In other studies, the existence of the Japanese *cc* model as an alternative in the Asian region is detected; some authors associate this model with characteristics of the Anglo-Saxon and French models (Briano, 2012; Yoshikawa, 2007). In this respect, Young *et al.* (2008), Chung and Luo (2008) and Peters, Miller and Kusyk (2011) detected the existence of a *cc* model that is typical of emerging countries (such as Colombia, Argentina, Brazil, Chile and Mexico), defined with German and French influences. Finally, another trend was identified as a hybrid of the Anglo-Saxon and German model, which is used in the Scandinavian countries (Briano, 2012; De Andrés & Santamaría, 2010).

The differences between these six models are analyzed in figure 1. As we can observe, the Anglo-Saxon model is characterized by a Common Law legal system against the Civil Law system of the other models. In relation to the stakeholders' participation, it is possible to observe different behaviors. Anglo-Saxon model has a low level of participation, while the highest level is found in the German model. This degree of participation is directly related to the equity concentration and the minority investor protection.

In the Anglo-Saxon model we detect low concentration and high protection to the minority investor; while in the French model we can identify the opposite behavior. Finally, and like a tangential aspect, orientation is different, since the Anglo-Saxon model is characterized by a market orientation, while the models closer to the Continental model take into account aspects related to the internal organization of the entity (management orientation). Moreover, we can observe that the Scandinavian model, the Emergent model and the Japanese model are a mixture of the previous characteristics. All these characteristics impact the level of performance achieved by the organization (La Porta *et al.*, 1997, 1998).

In addition, several authors have studied which conditional factors –external and internal– influence a company's choice for a *cc* model. Among the external factors, the following have been identified as influential: the legal tradition (De Andrés & Santamaría, 2010), the supervisory authority of the stock market in which the company participates (Pucko, 2005) and the stock market liquidity in which the company is listed (Briano, 2012). Among the

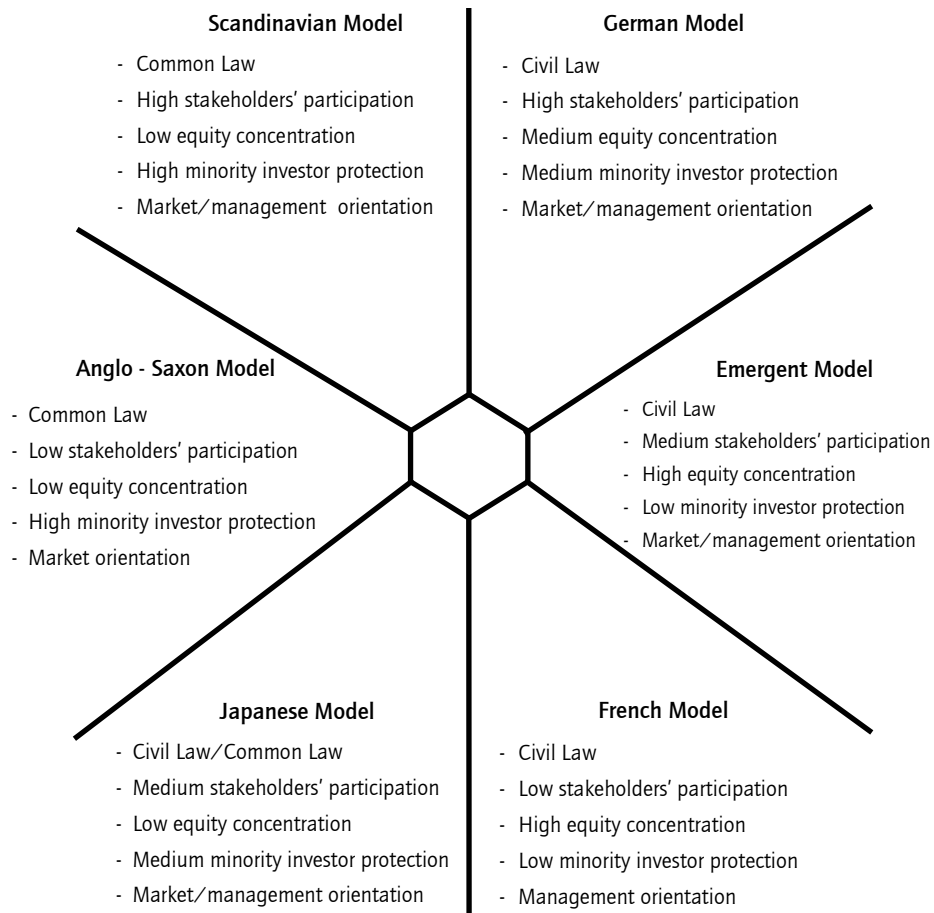


Figure 1. Main characteristics of CG models. Source: Own elaboration.

internal factors, we find: the management model of the organization and its market orientation (Briano, 2012; Pucko, 2005; Reaz & Hossain, 2007).

To this day, there are no studies on the type of CG model applied by investee companies or the factors associated with this choice. This study is an opportunity to take into account, in addition to the internal and external factors proposed by other authors, economic and financial results and corporate structure as determinants in choosing a CG model in the context of EMF. Consequently, our first two working hypotheses are:

H1: *The EMF's investee companies use different CG models.*

H2: *The financial results and corporate structure are factors that affect the choice of CG model in investee companies.*

Previously and in a general framework, different papers have studied the relationship between corporate structure and the CG model implemented by the organization. La Porta *et al.* (1998) and, more recently, López and Liduina (2006), conclude by stating the existence of a unidirectional causality in which the CG model determines the corporate

structure of the organization. However, other authors, such as Coffee (2000) and Johnson *et al.* (2000), indicate the existence of an inverse relationship; that is, CG models are the result of the various forms of organization adopted by firms. It is not the purpose of this paper to contrast these claims, but, given the duality of opinions, we assume that the factors that affect the choice for a CG model should also affect the shaping of a company's corporate structure. In particular, the economic and financial results could be a determining factor, which leads to the third hypothesis:

H3: *Economic and financial results and the CG model chosen are the factors that determine the degree of development of the corporate structure of investee companies.*

Methodology

In this paper, we have used data from transverse cuts of biannual public reports from 2012 deposited by the EMF at the National Stock Market Commission (*Comisión Nacional de Mercado de Valores* – CNMV, in Spanish). Currently, there are 15 EMF on the Spanish market. There is no public data

found for other Collective Investment Institutions (CII), probably due to restrictions imposed by commercial regulations.

Andreu-Sánchez, Ortiz-Lázaro and Sarto-Marzal (2010) suggest analyzing the composition of the portfolio versus the aggregate figures when studying the investment policy of a mutual fund. The portfolio of Spanish EMF is made up of different assets. Mostly, these assets are invested in fixed income (57%), although the percentage invested in variable income (43%) is not insignificant. This investment is particularly interesting, since it is where the participation of shareholders makes sense. At the moment, Spanish EMF have 174 investee companies, most of them located in four countries: the USA (37.76%), the UK (16.57%), Spain (9.91%) and Germany (9.79%). These 174 companies represent our sample.

For this paper, we have chosen to use audited information found on each company's website (Balance, Income Statement, Notes, Management Report, Audit Reports and Annual Report). We have studied two broad categories of variables: CG variables and corporate-financial information variables.

Regarding CG, five variables have been categorized by principal component analysis taking as starting point twenty items. The evaluation of the items is based on the OECD 2004 Report in this area². These CG variables are: a) Operation of governing bodies; b) Board of Management; c) Support committees; d) General Meeting or similar; and e) Internal control systems.

The corporate-financial information variables are:

- Proposed in other studies: market value (Frag, 2009; Wu & Wei, 1998), size (Black, Jang & Kim, 2006; Berglöf & Pajuste, 2005; Briano, 2012; Holder-Webb, Cohen & Wood, 2008; Samaha *et al.*, 2012), liability (Briano, 2012; Kirkos, Spathis & Manolopoulos, 2007), performance (Belkaoui & Pavlik, 1992; Ghafouri, 2014; Shin, 2001) and financial-legal system (Berglöf & Pajuste, 2005).
- Proposed by the authors: Organizational Structure of Company (OSC) and Level of Accessibility to the Information (LAI). The OSC item is a continuous variable (from 0 to 1) that measures the degree of development of the

² The twenty items are: 1) Statutory limitations to the vote; 2) Competencies of the General Meeting; 3) Prior information on proposed agreements; 4) Separate voting for separate matters; 5) Split voting; 6) Powers of the Board of Management; 7) Size of Board; 8) Proportion between independent and nominee directors; 9) Number of independent directors; 10) President/CEO; 11) Attendance at meetings; 12) Prior information given to Directors; 13) Cessation/Resignation Policy; 14) Payments policy; 15) Gender Diversity; 16) Executive Committee; 17) Auditing Committee; 18) Internal Control System; 19) Appointment Committee; and 20) Remuneration Committee.

decision and control system of the company, understood as the level of participation of different stakeholders and obtained from the Annual Report of each one. Thus, the OSC variable measures the global structure of the firm, without discriminating between the possible aspects that distinguish the type of CG. The LAI represents the degree of access to audited information on the companies' websites (Likert scale 1-7).

The stated hypotheses require different techniques for contrast. In order to analyze the existence of different CG models we used cluster analysis. The test of the second hypothesis was carried out using the logistic regression model³. For the third one we used the OLS regression model with the LS and 2SLS estimators. The endogenous variable is Corporate Structure, the exogenous variables are the CG model and the instrumental variables are the other financial information variables. Data was analyzed using SPSS 19.0 and Stata 14.0.

Results

Descriptive Analysis

This section reveals a first approximation of the data. The descriptive statistics of the items of the CG variables show important differences. For example, items related to split voting, or separate voting on separate matters, reach levels of compliance greater than 90%. Nevertheless, other items, such as gender diversity, do not reach 25%. In addition, we can observe that, except for the anti-takeover measures (63.8%), items related to the Board present a degree of compliance inferior to (statistical rank = 64.9%) the ones presented by the items of General Meeting (statistical rank = 30.5%) or Support Committees (statistical rank = 12.6%).

With regard to the financial information variables (table 1), we observe that firms in the portfolio of the EMF are large

³ In order to estimate the factors that affect the selection of the CG model, we have specified a binary logistic regression (logit regression). A logit model describes the relationship between a dichotomous dependent variable that can take value 1 (CG model) or value 0, and k for other explanatory variables x_1, x_2, \dots, x_k . Since the dependent variable is binary (dichotomous), it follows the Bernoulli distribution, thus $P_j = P(y_j = 1)$ is the probability of belonging to a CG Model and $(1 - P_j)$ is the probability of non-belonging. The estimated model can be expressed as:

$$\ln \left[\frac{p(Y_j = 1)}{1 - p(Y_j = 1)} \right] = \sum_{i=1}^n \beta_i * X_i + \varepsilon$$

where Y_j is the binary endogenous variable. The exogenous variables are represented by X_i , ε being the random disturbance. Parameters β of the model are a measurement of the increase in the probability of belonging to a CG model.

-sized (mean = 25.2), with a great number of multinationals and a high level of solvency (mean in (Equity) = 23.8), and that they also tend to be efficient companies (mean in(NP) = 20.40). Among these variables, we have observed low dispersion (SD < 3), except in performance (SD = 5.65). The dispersion detected in this last variable could be caused by the strong geographical diversity in the sample.

Finally, the financial-legal system variable indicates that 36% of the companies in the sample are located in countries of the Anglo-Saxon legal tradition. Furthermore, the firms studied reach a compliance of 75% of the practices

suggested in the OECD Code 2004, while the quality of access to information via the website reaches a level of 67% in the sample.

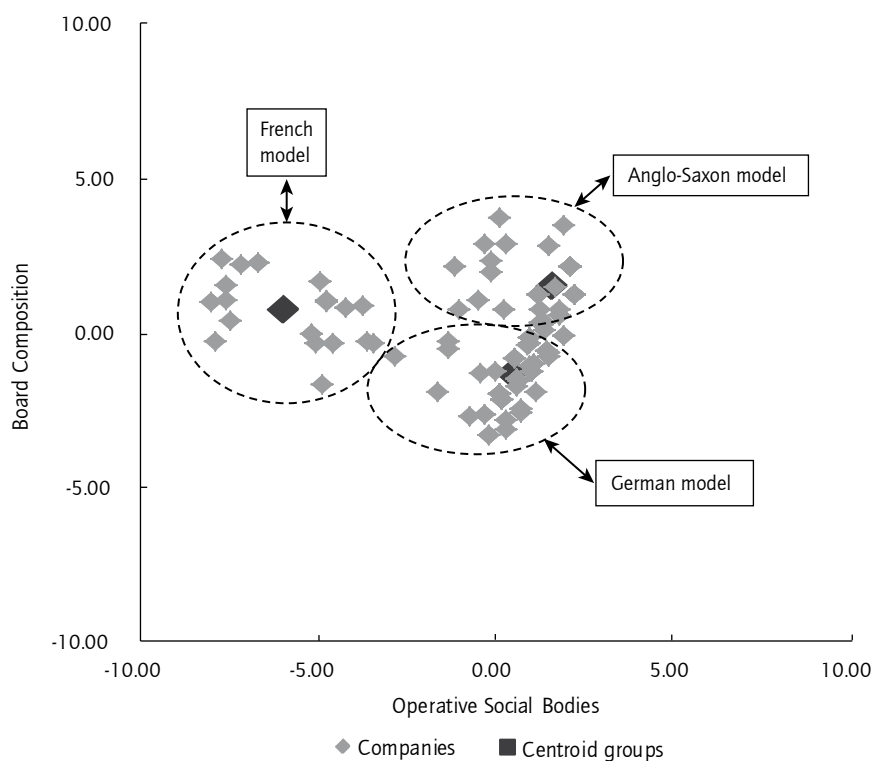
Do the EMF's Investee Companies Use Different CG Models?

Cluster analysis results are shown in graph 1. In this chart we can see the position of the companies that make up the portfolio of Spanish EMF. The Governing Bodies' factor is related to equity concentration, while the Board Composition factor could be identified with the stakeholder orientation.

Table 1.
Descriptive statistics of economic and financial information.

Variables	Measurement	Mean	SD	Max	Min
Size	Ln (Asset)	25.20	2.20	32.70	15.30
Liability	Ln (Liability)	24.60	2.60	32.70	10.00
Liability	Ln (Equity)	23.80	2.00	30.00	15.30
Market Value	Ln (Market value)	24.20	2.20	30.50	12.80
Performance	Ln(Net Profit)	20.40	5.65	27.17	0.00
Financial Legal System	Anglo-Saxon Law	0.36	0.48	1.00	0.00
Organizational Structure (osc)	Organizational Structure	0.75	0.20	1.00	0.00
Level of Accessibility to Information (LAI)	Level of Accessibility to Information	0.67	0.17	0.96	0.13

Note. This table contains a description of variables and measurement criteria of each variable. It also shows the mean, standard deviation (SD), maximum (Max) and minimum (Min) values.
Source: Own elaboration.



Graph 1. Cluster analysis results. *Note.* This graph shows the three groups analyzed and, in addition, includes the centroids, in order to allow a more rapid identification of the groups. Source: Own elaboration.

We can observe three groups with different characteristics:

1. Companies with the Anglo-Saxon CG model: Governing Bodies are found to be very developed, dealing with companies that respect the rights of the minority shareholder (low equity concentration), allowing split voting or separate voting on separate matters.
2. Companies with the German CG model: Social Bodies function correctly, but the Board of Management composition is different because there is high stakeholders' participation, especially among employees.
3. Companies with the French CG model: This third group comprises companies with few Governing Bodies (high equity concentration and poor stakeholder participation). These are companies that have statutory barriers (anti-takeover measures, limitation on the right to vote, lack of information on proposed agreements).

The origin of these companies is diverse. Countries from the Anglo-Saxon sphere make up the first group. USA and UK companies tend to position themselves together, and in the highest ranking. Certain companies from the Nordic countries (Norway and Sweden) are also included in this cluster, as well as companies from the Commonwealth, such as Australia and Canada. The second group is composed of German, Spanish, Danish and certain American companies. North American companies in this cluster are, in all cases, companies with strong roots in Europe (J&J, Coca-Cola, and Cisco). Finally, French, Italian, Portuguese and Japanese companies form the third group.

By using non-parametric Kruskal-Wallis and median tests (table 2), at a 5% significance level, we can see how the Governing Bodies, Board of Management, Support Committees

and Audit variables take on different values in each one of the groups analyzed. That is, there are three CG models with differentiated characteristics, although this conclusion could be different in matters specific to the General Meeting.

As for Spanish Ethic Mutual Fund investees, most companies use the German model (49.43%), while the French model tends to remain in a lower position (13.22%). To confirm this conclusion, we conducted a t-test for difference in means. The results show a *p-value* = 0.000 for pairs of models. Therefore, EMF would tend to consider the CG model when selecting their investments. Particularly, Spanish EMF would favor the investment where an active role of the stakeholders in the projects of the organization is promoted.

Are the Financial Results and Corporate Structure Factors that Affect the Choice of CG Model in the Investee Companies?

In all models (table 3), the *osc* indicator is a critical variable at a 5% significance level. That is, the items related to the operation of the General Meeting, Board of Management and Support Committees explain the probability of belonging to a specific CG model. In addition, we can observe that the variable takes different signs in the studied models. The positive sign ($\beta = 0.17$) is typical of the Anglo-Saxon model, while the negative sign manifests in the rest of the models ($\beta = -0.025$ in the German model or $\beta = -0.195$ for the French model). Therefore, the unit increases of the *osc* indicator lower the probability of belonging to the French and German models.

The Anglo-Saxon model introduces two additional explanatory variables: market orientation ($\beta = -0.296$) and legal tradition of the country ($\beta = -1.528$). Both variables favor

Table 2.
Non-parametric contrasts between groups.

Panel A. Kruskal-Wallis Test					
	Governing Bodies	Board of Management	Support Committees	General Meeting	Audit and Internal Control
Chi-squared	73.350	85.274	13.554	0.807	7.458
Deg. of freedom	2	2	2	2	2
Asymptotic significance	0.000	0.000	0.001	0.668	0.024
Panel B. Median Test					
Median	0.309	0.071	0.014	-0.013	0.076
Chi-squared	31.166	78.372	9.343	0.271	11.573
Deg. of freedom	2	2	2	2	2
Asymptotic significance	0.000	0.000	0.009	0.873	0.003

Note. In panel A, we can observe the Kruskal-Wallis test for Governing Bodies, Board of Management, Support Committees, General Meeting and Audit and Internal Control. In panel B we observe the Median test for the same variables. In the first column, the statistic chi-squared, degrees of freedom and asymptotic significance are shown.

Source: Own elaboration.

Table 3.
Binary logistic regression coefficients.

Models	Variables	Measurements	β	Exp(β)	Sig.
Anglo-Saxon model		Intercept	-6.494	0.002	0.054
	osc	osc	0.170	1.186	0.000
	Market Orientation	Ln Market Value	-0.296	0.743	0.021
	Legal tradition	Legal tradition	-1.528	0.217	0.001
German model		Intercept	-7.848	0.000	0.012
	osc	osc	-0.025	0.975	0.029
	Liability	Ln Equity	0.402	1.494	0.003
	Performance	LnNet Profit	-0.286	0.751	0.015
French model		Intercept	1.348	3.849	0.000
	osc	osc	-0.195	0.823	0.000

Note. This table contains the logit regression for each Corporate Governance model (Anglo-Saxon model, German model and French model). In the Variables column, we can observe the variables that characterize the models (Organizations Structure of Corporation (osc), market orientation, legal tradition, level of liability and performance). These variables are measured by different indicators that appear in the next column. Finally, we can see the parameter (β), exponential change Exp(β) and level of significance (Sig.).
Source: Own elaboration.

belonging to the Anglo-Saxon model (see column Exp (β), table 3), but to a lesser extent than the osc of the company. The German model lists three variables of its own, which favor its choice: legal tradition ($\beta = 1.626$), liability ($\beta = 0.402$) and, to a smaller degree, performance ($\beta = -0.286$). We can observe that legal tradition is the most significant variable in both models, but with opposite signs. In the French model, the only significant variable is the osc ($\beta = -0.195$).

As shown in table 4, all models achieved an appropriate fit in terms of R² of Cox and Snell (R²CS) and Nagelkerke's R² (R²N).

Table 4.
Model fit.

Model	R ² CS	R ² N
Anglo-Saxon model	0.423	0.577
German model	0.237	0.316
French model	0.447	0.825

Note. This table 4 contains information about the goodness of fit of each proposed model. We have used two indicators: R² of Cox and Snell and R² of Nagelkerke.
Source: Own elaboration.

Thus, the Anglo-Saxon model would be considered a market-oriented model, the German would be a funding-oriented model and the French one would remain a specifically management-oriented model. As consequence, the stakeholders' role is different. In the Anglo-Saxon model this participation comes from market although it is weak, while in the German model the participation has its origin in the financial institutions. In both cases we can observe an active role in the participation of stakeholders, which will be more intense in the case of German model due to its

stakeholders are supporting the financial sustainability of the entity. Finally, the French model would be characterized by a passive role in the participation of stakeholders since it does not promote an external orientation.

What are the Factors that Determine the Degree of Development of the Corporate Structure of the Investee Companies?

Table 5 shows the defining variables of CG practices within a company. In addition to the proposed variables, variables belonging to the Anglo-Saxon model and the German model have been added.

Table 5.
Results bilateralized cosines regression model.

Dependent Variables	Independent Variables	β	Sig.
OSC	Size	-1.347	0.158
	Liability	2.093	0.030
	Performance	-2.343	0.020
	LAI	0.527	0.000
	Belonging Anglo-Saxon Model	31.032	0.000
	Belonging German Model	22.402	0.000

Note. This table shows the results of the OLS regression model. This model relates the Organizational Structure of Corporation (osc) with factors which determine it (size, liability, performance, level of accessibility to information (LAI) and belonging to a particular model of CG). The parameters are represented by β , being sig. the level of significance.
Source: Own elaboration.

As significant variables we have liability ($\beta = 2.093$), LAI ($\beta = 0.527$) and, especially, belonging to a particular model of government ($\beta = 31.032$, Anglo-Saxon model, and $\beta = 22.402$,

German model). The positive signs of the coefficients indicate that companies that are more indebted develop more CG practices, offer greater accessibility to their information and follow a behavior proper to German model where the stakeholders' participation is strengthened.

Size ($\beta = -1.347$) and performance ($\beta = -2.343$) variables contradict the expected results. Size is not a significant variable (sig = 0.158), while the coefficient associated with performance is negative. Consequently, the CG practices of more efficient firms tend to be less developed.

Regarding the goodness of fit of the model, the quadratic residues (F-Snedecor = 2962.929) are statistically significant at 1% level. Therefore, the model captures the most important explanatory variables of the degree of development of CG practices reached by the companies analyzed.

Finally, we tested the previous model using the 2SLS estimator. The results of this model confirmed previous results (annex 1).

Discussion

As indicated, in recent years, six CG models have been identified: Anglo-Saxon, German, French, Japanese, Emerging and Scandinavian (Krambia & Psaros, 2006; Jong, 1991; Moerland, 1995; Scott, 1985). Each model promotes a different tendency in the stakeholders' participation. In this study, evidence shows that companies with EMF investments match the characteristics of the three basic models: Anglo-Saxon, German and French. The Anglo-Saxon model is characterized by granting more protection to the minority shareholders against the power enjoyed by majority models are based on the dichotomy between the shareholders/owners of the capital, and the company managers. The difference is that the French model aims to protect the concentration of capital, while the German encourages an active stakeholder participation in the management bodies (Cazorla, 2012; Lopez & Liduina, 2006; Reynolds & Flores, 1989; Sava, 2002).

Regarding the Japanese model, Ooghe and De Langhe (2002), García-Castro *et al.* (2008) and Briano (2012) consider it is not a model of its own, since the companies that apply it essentially follow the guidelines of the French model. We share the view of these authors, since cluster analysis results show that the Japanese firms in the sample follow the French model. Referring to the Emerging and Scandinavian models, Weimer and Pape (1999) argue these are variations of the Anglo-Saxon, German and French models.

The use of binary logistic regressions allowed us to reveal the factors that explain the probability of belonging to the

proposed models. Thus, market value, organizational structure and the Common Law legal system explain the belonging to the Anglo-Saxon model where the stakeholders' participation is favored. On the contrary, the German model is based on variables related to financial and economic results, as well as the organizational structure and the system of Roman civil law, whereas the French model would be more focused on the organizational structure of the company. So the second working hypothesis is not rejected; that is, organizational structure and financial results are factors that determine the belonging to a particular model in addition to other components, such as legal tradition, proposed in previous studies (De Andrés & Santamaría, 2010; Salas, 2002). Moreover, we identify that the Anglo-Saxon and German models favor the participation of different stakeholders. The German model is centered in the financial institutions, while the Anglo-Saxon model takes a broader point of view.

In the contrast of the second hypothesis, the organizational structure appears as a determining factor in the choice of the CG model. However, previous studies have shown the possible existence of an inverse relationship (Coffee, 2000; Johnson *et al.*, 2000). The results of our study show a two-way relationship and, ultimately, the financial and economic results and the accessibility to the information are the factors that explain both the organizational structure and the CG model chosen. Thus, our results disagree with authors who claim that the organizational structure predetermines the choice of model and those who suggest that the CG model predetermines the organizational structure chosen.

Also, unlike previous studies (Berglöf & Pajuste, 2005; Briano, 2012; Samaha *et al.*, 2012), size is an insignificant variable in determining corporate structure. Furthermore, in relation to the performance variable, we observe a negative effect on the organizational structure, which confirms the approach by Cabeza and Gómez (2007). We agree with these authors that an overly-developed corporate structure may be causing undesirable changes in the performance of the company. This circumstance could be justified by the existence of high costs associated with Support Committees formation (Giráldez & Hurtado, 2014).

Finally, if we combine our working hypothesis we obtain the next conclusion. Spanish EMF tend to fund companies that promote a German model of Corporate Governance. This model stimulates the participation of financial stakeholders. Then, as consequence, Spanish EMF invests in companies that promote an active participation of the stakeholders where the EMF will assume its role as a financial stakeholder.

Conclusions

The main objective of this paper has been to analyze the intrinsic characteristics of the companies receiving financial investment from Spanish EMF based on the information published by these companies. Results show how Spanish EMF invest in companies with different CG models, being the organizations under the German model the favorite, followed by those under the Anglo-Saxon model. The French model is clearly a minor choice among Spanish EMF managers. The German and Anglo-Saxon models tend to protect the interests of a wide range of stakeholders; minority shareholders, employees, creditors and other social stakeholders.

Each model is characterized by different aspects. The German model integrates employees, creditors and social stakeholders within its management bodies. The main reason for this integration can be found in the cultural values contained in its legal tradition, which permeate the organizational structure of investee companies. The Anglo-Saxon model is also influenced by the legal tradition, but with a higher interest in the protection of minority shareholders' interests. Consequently, Spanish EMF tend to make up their portfolios with companies that promote the integration of stakeholders in the organization and safeguard the minority shareholder.

Moreover, the analysis suggests that corporate results, CG model and accessibility to the information are the aspects that underlie and explain the organizational structure of companies. This result generalizes the conclusions suggested by Kelton and Yang (2008) on the relationship between organizational structure and accessibility to accounting information via the Internet.

Spanish EMF perceive a company as socially responsible, with the best CG practices, if it provides greater accessibility to its information. Moreover, Spanish EMF managers do not prefer to have participation in more efficient companies. In fact, one can observe how the more efficient the company is, the smaller its need to invest in improving the standard of good CG. Therefore, we believe that the degree of development of organizational structure and the investee's CG model will be conditioned by their financial needs. Thus, CSR and good CG practices are essential tools for attracting funding and guaranteeing the sustainability of the company.

However, this last statement must be ascertained. Among the investee companies we found different ways of understanding CSR and good CG: those where good CG and CSR are part of corporate culture, compared to the ones replicating this behavior out of strategic necessity. An EMF may not be

able to distinguish between the two types of companies. A future line of work should focus on the development of criteria that help EMF to distinguish between both behaviors. It would also be necessary, in future research studies, to analyze the level of efficiency of the stock market in relation to the value of CSR policies implemented by companies that claim to be socially responsible.

References

- Andreu-Sánchez, L., Ortiz-Lázaro, C., & Sarto-Marzal, J. L. (2010). Internacionalización de la industria española de fondos de inversión y cambios de categorías. *Innovar*, 20(37), 195-206.
- Aras, G., & Crowther, D. (2008). Governance and sustainability: An investigation into the relationship between corporate governance and corporate sustainability. *Management Decision*, 46(3), 433-448.
- Armstrong, C. S., Guay, W. R., & Weber, J. P. (2010). The role of information and financial reporting in corporate governance and contracting. *Journal of Accounting and Economics*, 50, 179-234.
- Aslaksen, I., & Synnøstvedt, T. (2003). Ethical investment and the incentives for corporate environmental protection and social responsibility. *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, 10(4), 212-223.
- Belkaoui, A., & Pavlik, E. (1992). The effects of ownership structure and diversification strategy on performance. *Managerial and Decision Economics*, 13(4), 343-352.
- Belloc, M., & Pagano, U. (2013). Politics-business coevolution paths: Worker's organization and capitalism concentration. *International Review of Law and Economics*, 33(March), 23-36.
- Berglöf, E., & Pajuste, A. (2005). What do firms disclose and why? Enforcing corporate governance and transparency in central and Eastern Europe. *Oxford Review of Economics Policy*, 21(2), 1-20.
- Black, B. S., Jang, H., & Kim, W. (2006). Does Corporate Governance Predict Firm's Market Value? Evidence from Korea. *Journal of Law, Economics, and Organization*, 22(2), 366-413.
- Blazy, R., Boughanmi, A., Deffains, B., & Guigou, J. (2012). Corporate Governance and financial development: A study of the French case. *European Journal of Law and Economics*, 33(2), 399-445.
- Bozec, R., & Día, M. (2012). Convergence of Corporate Governance practices in the post-Enron period: Behavioral transformation or box-checking exercise? *Corporate Governance*, 12(2), 243-257.
- Briano, G. C. (2012). *Institutional factors that influence on the Corporate Governance transparency: A study of Latin American listed companies*. International Doctoral Thesis (Ph.D.). University of Cantabria, Spain.
- Cabeza, L., & Gómez, S. (2007). Análisis de la influencia del Gobierno Corporativo en la performance empresarial. *XXI Congreso Anual AEDEM*. Universidad Rey Juan Carlos, Madrid, España.
- Camino, D. (1993). Ethical Mutual Funds. *Spanish Review of Finance and Accounting*, 23(75), 397-417.
- Capelle-Blancard, G., & Monjon, S. (2012). Trends in the literature on socially responsible investment: looking for the keys under the lamp-post. *Business Ethics: A European Review*, 21(3), 239-250.
- Cazorla, L. (2012). Presidente ejecutivo y Gobierno Corporativo de sociedades cotizadas en España: Una aproximación al estado de la cuestión al hilo del reciente libro verde sobre Gobierno corporativo de la Unión Europea. *Documentos de Trabajo del Departamento de Derecho Mercantil*, 45, 1-45.

- Chan, A. W. H., & Cheung, Y. H. (2012). Cultural dimensions, ethical sensitivity and corporate governance. *Journal of Business Ethics*, 110, 45-59.
- Chung, C. N., & Luo, X. (2008). Institutional logics or agency costs: The influence of corporate governance models on business group restructuring in emerging economies. *Organization Science*, 19(5), 766-784.
- Coffee, J. C. (2000). Class action accountability: Reconciling exit, voice, and loyalty in representative litigation. *Columbia Law Review*, 100(2), 370-439.
- Cuervo, A. (2002). Corporate governance mechanisms: a plea for less code of good governance and more market control. *Corporate Governance: An International Review*, 10(2), 84-93.
- De Andrés, P., & Santamaría, M. (2010). Un paseo por el concepto de Gobierno corporativo. *Revista de Responsabilidad Social de la Empresa*, 2(2), 15-34.
- De Andrés, P., & Vallelado, E. (2008). Corporate Governance in banking: The role of the board of directors. *Journal of Banking & Finance*, 32, 2570-2580.
- De Madariaga, J. G., & Valor, C. (2007). Stakeholders management systems: Empirical insights from relationship marketing and market orientation perspectives. *Journal of Business Ethics*, 71(4), 425-439.
- DiMaggio, P. J., & Powell, W. W. (1983). The iron cage revisited: Institutional isomorphism and collective rationality in organizational fields. *American Sociological Review*, 48, 147-160.
- Di Domenico, M., Haugh, H., & Tracey, P. (2010). Social bricolage: Theorizing social value creation in social enterprises. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 34(4), 681-703.
- European Social Investment Forum [EUROSIF] (2012). *European SRI Study, 2012 Report*. Retrieved from: <http://www.eurosif.org/research/eurosif-sri-study/sri-study-2012>.
- Ewmi, P. F. (2005). Three models of Corporate Governance from developed capital markets. *Lectures on Corporate Governance, December*, 1-14.
- Fama, E., & Jensen, M. (1983). Separation of ownership and control. *Journal of Law and Economics*, 26, 301-325.
- Fan, S. (2013). Corporate Governance and information content of stock trades: Evidence from S&P100 companies. *The International Journal of Business and Finance Research*, 7(3), 41-56.
- Farag, H. (2009). *Collaborative Value Creation: An Empirical Analysis of the European Biotechnology Industry*. Berlin: Springer Science & Business Media.
- García-de-Madariaga, J., & Valor, C. (2006). Stakeholders management systems: empirical insights from relationship marketing and market orientation perspectives. *Journal of Business Ethics*, 71, 425-239.
- García-Castro, R., Ariño, M. A., Rodríguez, M. A., & Ayuso, S. (2008). A cross-national study of corporate governance and employment contracts. *Business Ethics: A European Review*, 17(3), 259-284.
- Ghafari, H. (2014). Investigating the Effect of Different Methods of Financial Supply on the Profitability Ratios of Companies Accepted in Tehran Stock Exchange. *European Journal of Business and Management*, 6(37), 261-268.
- Gilson, R. J. (2001). Globalizing Corporate Governance: Convergence of form or function. *The American Journal of Comparative Law*, 49(2), 329-357.
- Giráldez, P., & Hurtado, J. M. (2014). Do independent directors protect shareholder value? *Business Ethics: A European Review*, 23(1), 91-107.
- Gourevitch, P. A. (2003). The politics of corporate governance regulation. *The Yale Law Journal*, 112(7), 1829-1880.
- Hansmann, H., & Kraakman, R. (2001). The end of history of corporate law. *Georgetown Law Journal*, 89, 439-468.
- Holder-Webb, L., Cohen, J., Nath, L., & Wood, D. (2008). A survey of Governance Disclosures among us firms. *Journal of Business Ethics*, 83(3), 543-563.
- Jamali, D. (2008). A stakeholder approach to corporate social responsibility: A fresh perspective into theory and practice. *Journal of Business Ethics*, 82(1), 213-231.
- Johnson, S., La Porta, R., Lopez-de-Silanes, F., & Shleifer, A. (2000). Tunnelling. *American Economic Review Papers and Proceedings*, 90(2), 22-27.
- Jong, H. W. (1991). The takeover market in Europe: Control structures and the performance of large companies compares. *Review of Industrial Organizations*, 1, 1-18.
- Karlsson, K. (2006). *Avlatsindustrin-etik i fonder och företag*. Stockholm: Timbro.
- Kelton, A. S., & Yang, Y. W. (2008). The impact of corporate governance on Internet financial reporting. *Journal of Accounting and Public Policy*, 27(1), 62-87.
- Khanna, T., Kogan, J., Palepu, K. (2006). Globalization and similarities in Corporate Governance: A cross-country analysis. *Review of Economics and Statistics*, 88(1), 69-90.
- Kirkos, E., Spathis, C., & Manolopoulos, Y. (2007). Data mining techniques for the detection of fraudulent financial statements. *Expert Systems with Applications*, 32(4), 995-1003.
- Krambia, M., & Psaros, J. (2006). The implementation of corporate governance principles in an emerging economy: A critique of the situation in Cyprus. *Corporate Governance: An International Review*, 14(2), 126-139.
- Kolk, A., & Pinkse, J. (2010). The integration of corporate governance in corporate social responsibility disclosures. *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, 17(1), 15-26.
- La Porta, R., López de Silanes, F., Shleifer, A., Vishny, R. (1997). Legal determinants of external finance. *Journal of Finance*, 52(3), 1131-1150.
- La Porta, R., López de Silanes, F., Shleifer, A., Vishny, R. (1998). Law and Finance. *Journal of Political Economy*, 106(6), 1113-1115.
- Licht, A. M., Goldschmidt, C., Schwartz, S. H. (2005). Culture, Law and Corporate Governance. *International Review of Law and Economics*, 25, 229-255.
- Lizcano, J. L. (2006). Buen gobierno y responsabilidad social corporativa. *Partida Doble*, 182, 20-35.
- López, F. J., & Liduina, M. (2006). Codes of good governance: An international analysis. *Universia Business Review*, 11, 10-21.
- Lubatkin, M., Lane, P. J., Collin, S., & Very, P. (2007). An embeddedness framing of governance and opportunism: towards a cross-nationally accommodating theory of agency. *Journal of Organizational Behavior*, 28(1), 43-58.
- Meyer, J. W., & Rowan, B. (1977). Institutionalized organizations: Formal structure as myth and ceremony. *American Journal of Sociology*, 83(2), 340-363.
- Moerland, P. W. (1995). Corporate ownership and control structures: An international comparison. *Review of Industrial Organization*, 10(4), 443-464.
- Muñoz-Torres, M. J., Fernández-Izquierdo, M. A., Balaguer-Franch, M. R. (2004). The social responsibility performance of ethical and solidarity funds: an approach to the case of Spain. *Business Ethics: A European Review*, 12(2-3), 200-218.

- Ooghe, H., & De Langhe, T. (2002). The Anglo-American versus the continental European corporate governance model: empirical evidence of board composition in Belgium. *European Business Review*, 14(6), 437-449.
- Organisation for Economic Cooperation and Development [OECD] (2004). OECD Principles of Corporate Governance. Retrieved from: <http://www.oecd.org/corporate/ca/corporategovernanceprinciples/31557724.pdf>.
- Perera, C., & Cortés, J. J. T. (2006). Cómo son los pequeños accionistas en España. *Revista Mensual de Bolsas y Mercados Españoles*, 151, 14-17.
- Peters, S., Miller, M., & Kusy, S. (2011). How relevant is corporate governance and corporate social responsibility in emerging markets? *Corporate Governance*, 11(4), 429-445.
- Pucko, D. (2005). Corporate Governance in European transition economies: Emerging models. *Management*, 10(1), 1-21.
- Reaz, M., & Hossain, M. (2007). Corporate Governance around the World: An Investigation. *Journal of American Academy of Business*, 11(2), 169-175.
- Renneboog, L., Horst, J. T., & Zhang, C. (2008). Socially responsible investments: Institutional aspects, performance, and investor behaviour. *Journal of Finance & Banking*, 32, 1723-1742.
- Roe, M. (1993). Some differences in corporate structure in Germany, Japan and the United States. *Yale Law Journal*, 102(8), 1927-2003.
- Reynolds, T. H., & Flores, A. A. (1989). *Foreign law: current sources of codes and basic legislation in jurisdictions of the world*. Littleton, CO, USA: F.B. Rothman.
- Sava, T. (2002). Gobierno Corporativo en los Estados Unidos a comienzos del s. XXI y su posición en el ámbito global. *Revista chilena de Derecho*, 29(3), 661-671.
- Salas, V. (2002). *El gobierno de la empresa*. Barcelona: Servicio de Estudios La Caixa.
- Samaha, K., Dahawy, K., Hussainey, K., & Stapleton, P. (2012). The extent of corporate governance disclosure and its determinants in a developing market: The case of Egypt. *Advances in Accounting*, 28(1), 168-178.
- Sarkar, P. (2011). Common Law vs. Civil Law: Which system provides more protection to shareholders and promotes financial development. *Journal of Advanced Research in Law and Economics*, 2(4), 143-161.
- Scott, W. G. (1985). Organizational Revolution: An End to Managerial Orthodoxy. *Administration & Society*, 17(2), 149-170.
- Shin, N. (2001). The impact of information technology on financial performance: the importance of strategic choice. *European Journal of Information Systems*, 10(4), 227-236.
- Signori, S. (2009). Ethical (SRI) funds in Italy: a review. *Business Ethics: A European Review*, 18(2), 145-164.
- Sparkes, R., & Cowton, C. J. (2004). The maturing of socially responsible investment: A review of the developing link with corporate social responsibility. *Journal of Business Ethics*, 52(1), 45-57.
- Suárez-Tirado, J. (2007). Relaciones entre organizaciones y stakeholders: necesidad de una interacción mutua entre los diversos grupos de interés. *Innovar*, 17(30), 153-158.
- Székely, F., & Knirsch, M. (2005). Responsible Leadership and Corporate Social Responsibility: Metrics for Sustainable Performance. *European Management Journal*, 23(6), 628-647.
- Tröger, T. H. (2005). Choice of jurisdiction in European corporate law. Perspectives of European corporate governance. *European Business Organization Law Review*, 6(1), 3-64.
- Valor, C., De la Cuesta, M., & Fernández, B. (2009). Understanding Demand for Retail Socially Responsible Investments: A Survey for individual investors and financial consultants. *Corporate Social Responsibility and Environmental Managements*, 16, 1-14.
- Weimer, J., & Pape, J. C. (1999). A taxonomy of systems of corporate governance. *Corporate governance: An international review*, 7(2), 152-166.
- Wu, C. Y., & Wei, K. C. (1998). Cooperative R&D and the Value of the Firm. *Review of Industrial Organization*, 13, 425-446.
- Yoshikawa, T. (2007). Corporate Governance in Japan: Flexible Adoption of Shareholder-Oriented Practices. In Gonzalez, E. T. (Ed.), *Best Practices in Asian Corporate Governance* (pp. 63-91). Tokyo: Asian Productivity Organization.
- Young, M. N., Peng, M. W., Ahlstrom, D., Bruton, G. D., & Jiang, Y. (2008). Corporate governance in emerging economies: A review of the principal perspective. *Journal of Management Studies*, 45(1), 196-220.
- Zingales, L. (1998). Corporate Governance. In P. Newman (Ed.), *The New Palgrave Dictionary of Economics and Law*. London: McMillan.
- Zysman, J. (1983). *Governments, markets and growth: Financial systems and the politics of industrial change*. Ithaca: Cornell University Press.

Annex 1. Results of Bilateralized Cosines Regression Model. Estimator 2SLS.1

Dependent Variables	Independent Variables	β	Sig.
OSC	Size	-1.357	0.200
	Liability	1.929	0.068
	LAI	0.380	0.010
	Belonging Anglo-Saxon Model	47.785	0.000
	Belonging German Model	37.047	0.000

Note. This table shows the result of the OLS regression model under 2SLS estimator. This model relates the Organizational Structure of Corporation (osc) with factors which determine it (Size, liability, level of accessibility of information (LAI) and belonging to a particular model of CG. Size, liability and LAI have been considered independent variables, while belonging to a particular model of CG has been instrumentalized taken into account the previous logit regression. The parameters are represented by β , being sig. the level of significant.

Endogeneity test: $\chi^2(2)$: 2.388; *p-value*: 0.303, Sargan test: $\chi^2(2)$: 0.432; *p-value*: 0.8058.



INNOVAR surgió como revista académica de los departamentos de Gestión Empresarial y Finanzas de la Facultad de Ciencias Económicas de la Universidad Nacional de Colombia en 1991, con el propósito de servir como medio de difusión de los trabajos de investigación en el campo de la administración de empresas y de la contaduría pública. Está dirigida a estudiantes, docentes e investigadores interesados en temas teóricos, empíricos y prácticos de las ciencias sociales y administrativas.

Durante los tres primeros números tuvo una periodicidad anual. A partir de 1993 cambió su nombre por *INNOVAR, Revista de Ciencias Administrativas y Sociales*, desde el 2011 se publica con una frecuencia trimestral. El tiraje de cada edición es de 350 ejemplares, que circulan nacional e internacionalmente, bajo las modalidades de suscripción, canje institucional y venta al público a través de distribuidores comerciales en las principales librerías del país.

El contenido de la revista está distribuido en secciones, formadas por artículos que giran alrededor de diversos temas como cultura de la empresa, gestión y economía internacional, mercadotecnia y publicidad, historia empresarial, gestión de la producción, docencia, narcotráfico y sociedad, relaciones industriales, administración pública, medio ambiente, factor humano, contabilidad, finanzas, costos, organizaciones, debates bibliográficos y reseñas de libros actuales sobre estos tópicos.

Los contenidos de los artículos son responsabilidad de los autores, y la política editorial es abierta y democrática.

Para la publicación de trabajos en *INNOVAR*, el autor debe hacer llegar su contribución a la dirección de la revista, de acuerdo con las especificaciones contempladas en nuestras pautas, y escrita de forma clara, concisa y, en especial, con rigurosidad tanto en los planteamientos como en la argumentación de lo expuesto en su documento. A continuación se inicia el proceso de evaluación cuyos resultados permiten al comité editorial establecer la aceptación plena del artículo o la solicitud de modificaciones y ajustes que el autor debe efectuar para someter nuevamente el documento a evaluación.

Para la adquisición de números anteriores, el interesado puede comunicarse con la dirección de *INNOVAR*, Facultad de Ciencias Económicas, edificio 310, Universidad Nacional de Colombia, Ciudad Universitaria, o al correo electrónico: revinnova_bog@unal.edu.co.

INNOVAR emerged as an academic journal published by the Entrepreneurial Management and Finance Departments of the Economic Sciences School at Universidad Nacional de Colombia in 1991; it was designed as a vehicle for broadcasting research work in the field of business administration and public accountancy. It is aimed at students, teachers and researchers interested in theoretical, empirical and practical themes related to the social and administrative sciences.

The first three numbers were published annually. From 1993 onwards the journal changed its name to *INNOVAR, Revista de Ciencias Administrativas y Sociales* and is currently edited four times a year with 350 printed copies. Up to date *INNOVAR* is one of the most recognised journals in the fields of Business Administration and Social Sciences in Colombia.

The journal's content is divided into sections made up of articles dealing with different themes such as: business culture; international management and economics; marketing techniques and publicity; entrepreneurial and business history; production management; teaching; narcotrafficking and society; industrial relationships; public administration; the environment; the human factor; accountancy; finance; costs; organisations; bibliographical debates; and reviews of current books dealing with these topics.

The content of an article is the author's responsibility; editorial policy is open and democratic.

To have an article published in *INNOVAR* an author must send his/her contribution to the journal e-mail address, according to those specifications contemplated in our guidelines. Such articles must be clearly and concisely written, the authors paying rigorous attention to both how matters are raised, approached and argued in their documents. An evaluation process is then begun whose results lead to the editorial committee being able to accept an article in its entirety or request modifications and adjustments, which an author must make before submitting the document for evaluation again.

Interested parties can obtain back-copies of previous issues by getting in touch with the office managing *INNOVAR*, at the Facultad de Ciencias Económicas, edificio 310, Universidad Nacional de Colombia, Ciudad Universitaria, Bogotá, Colombia, South America, at e-mail address: revinnova_bog@unal.edu.co.

Information éditoriale

INNOVAR apparaît comme une revue académique appartenant aux départements de gestion et finances de la Faculté de Sciences Economiques de l'Université Nationale de la Colombie en 1991, avec le propos de se constituer en un moyen de diffusion des résultats de la recherche en matière de gestion d'entreprises et de comptabilité publique. Celle-ci est dirigée aux étudiants, enseignants et chercheurs intéressés aux sujets théoriques, empiriques et pratiques des sciences sociales et administratives.

Les trois premiers numéros ont eu une périodicité annuelle. Dès 1993 elle a changé son nom à *INNOVAR, revista de ciencias administrativas y sociales* et est publiée actuellement tous les trois mois. La revue a un tirage de 350 exemplaires, qui circulent national et internationalement sous des modalités d'abonnement, échange institutionnel et vente directe à travers les principales librairies du pays.

La revue est distribuée en sections, touchant plusieurs thèmes tels que la culture de l'entreprise, la gestion et l'économie internationale, les techniques de marché et publicité, l'histoire des entreprises, la gestion de la production, la pédagogie, le trafic de drogues et la société, les relations industrielles, l'administration publique, l'environnement, le facteur humain, la comptabilité, les finances, les coûts, l'organisations, les débats bibliographiques et les reports de livres actuels traitant ces mêmes thèmes.

Le contenu des articles est la responsabilité des auteurs et la politique éditoriale est ouverte et démocratique.

Pour la publication des travaux dans *INNOVAR*, l'auteur doit adresser son travail à la direction de la revue suivant nos conventions ; écrire de façon claire, concise et surtout avoir de la rigueur tantôt au niveau des idées présentées que dans l'argumentation de celles-ci. Lors d'un processus d'évaluation, le comité éditorial établit soit la pleine acceptation de l'article, soit la demande de modifications de la part de l'auteur afin que le document puisse être présenté a nouveau.

Pour l'acquisition de numéros précédents, prière de se communiquer avec la direction de *INNOVAR, Universidad Nacional de Colombia, Ciudad Universitaria, Facultad de Ciencias Económicas, edificio 310*, (Bogotá-Colombie), au email: revinnova_bog@unal.edu.co.

Informação editorial

INNOVAR surgiu como uma revista acadêmica dos departamentos de Gestão Empresarial e Finanças da Faculdade de Ciências Econômicas da *Universidad Nacional de Colombia* em 1991, com o propósito de servir como meio de difusão dos trabalhos de investigação no campo da administração de empresas e da contabilidade pública. É dirigida a estudantes, docentes e investigadores interessados em temas teóricos, empíricos e práticos das ciências sociais e administrativas.

Durante os três primeiros números teve uma periodicidade anual. A partir de 1993 mudou seu nome a *INNOVAR, revista de ciencias administrativas y sociales* e sua periodicidade atual é trimestrais, com uma tiragem de 350 exemplares, que circulam nacional e internacionalmente baixo as modalidades de assinatura, permuta institucional e venda ao público através de distribuidores comerciais nas principais livrarias do país.

O conteúdo da revista está distribuído em seções formadas por artigos que giram ao redor de diversos temas como cultura da empresa, gestão e economia internacional, mercadologia e publicidade, história empresarial, gestão da produção, docência, narcotráfico e sociedade, relações industriais, administração pública, meio ambiente, fator humano, contabilidade, finanças, custos, organizações, debates bibliográficos e resenhas de livros atuais sobre estes tópicos.

Os conteúdos dos artigos são de responsabilidade dos autores. A política editorial é aberta e democrática.

Para a publicação de trabalhos na *INNOVAR*, o autor deve enviar sua contribuição à direção da revista, de acordo com as especificações contempladas em nossas pautas, e escrito de forma clara, concisa e, em especial, com rigorosidade tanto nas propostas como na argumentação do exposto no seu documento. Em seguida é iniciado o processo de avaliação cujos resultados permitem ao Comitê Editorial estabelecer a aceitação plena do artigo ou a necessidade de modificações e ajustes que o autor deve efetuar para submeter novamente o documento à avaliação.

Para a aquisição de numéros anteriores, o interessado pode comunicar-se com a direção de *INNOVAR, Facultad de Ciencias Económicas, edificio 310, Universidad Nacional de Colombia, Ciudad Universitaria*. Também através do e-mail: revinnova_bog@unal.edu.co.

PAUTAS PARA LOS COLABORADORES

PAUTAS GENERALES PARA LOS ARTÍCULOS

Las políticas editoriales de la revista contemplan la publicación de temáticas administrativas y sociales en un tipo de artículos específicos:

Artículos de investigación: este tipo de artículo presenta de forma detallada los resultados originales de proyectos de investigación. Su estructura incluye cuatro apartes importantes: introducción, metodología, resultados y conclusiones.

Artículos de reflexión: este tipo de artículo presenta resultados de investigación desde una perspectiva analítica, interpretativa o crítica del autor, sobre un tema específico, recurriendo a fuentes originales.

Artículo de revisión: este tipo de artículo deberá ser resultado de una investigación donde se analizan, sistematizan e integran los resultados de investigaciones publicadas o no publicadas, sobre un campo en ciencia y tecnología, con el fin de dar cuenta de los avances y las tendencias de desarrollo. Debe presentar una cuidadosa revisión bibliográfica de por lo menos 50 referencias.

DIRECTRICES PARA LOS RESÚMENES DE LOS ARTÍCULOS

Extensión

Se prefiere que los resúmenes tengan máximo entre 1500 y 2000 caracteres. La extensión debe ser proporcional con el tamaño del artículo; es decir, los artículos menos extensos requerirán un resumen corto, mientras que un artículo extenso tendrá un resumen con el máximo de caracteres.

Redacción

- Los resúmenes deben ser claros y fáciles de leer, y proporcionar información suficiente para que los lectores puedan comprender el asunto del artículo.
- Las frases deben tener una ilación lógica.
- El resumen debe escribirse en un español gramaticalmente correcto.

Elementos clave en la redacción

Los resúmenes deben presentar los siguientes elementos clave de forma precisa y breve, sin extenderse en datos innecesarios. No deben contener tablas, figuras o referencias. Su objetivo es reflejar con precisión el contenido del artículo. Estos elementos clave varían según el tipo de artículo.

Elementos clave para artículos de investigación

- Propósito del estudio
- Breve descripción de las materias
- Metodología
- Ubicación del estudio (si es pertinente o de alguna particularidad)
- Resultados, conclusiones y repercusiones

Elementos clave para artículos de reflexión

- Tema principal
- Desarrollo lógico del tema
- Punto de vista del autor
- Repercusiones, inferencias o conclusiones

Elementos clave para artículos de revisión (debate bibliográfico)

- Alcance de la revisión
- Periodo de las publicaciones revisadas
- Origen de las publicaciones
- Tipos de documentos revisados
- Opinión del autor sobre la literatura estudiada, aspectos destacables o información sobre algunos hallazgos que resultaron de la investigación
- Conclusiones sobre las líneas de investigación estudiadas

PAUTAS ESPECÍFICAS PARA ARTÍCULOS Y RESEÑAS

El comité editorial de INNOVAR considerará los siguientes aspectos para aceptar o rechazar en primera instancia los artículos y reseñas elegibles para publicación. De tal modo, solicitamos a nuestros colaboradores que tengan presente estas recomendaciones:

- Solo serán considerados para publicación trabajos inéditos cuyos aportes sean originales. No es aceptable la presentación de artículos publicados en otros idiomas o cuyos resultados estén publicados.
- El artículo que se someta a la revista no puede estar bajo evaluación en otro medio.
- Los autores deben ser profesionales, docentes e investigadores con una formación mínima de posgrado y expertos en el tema.
- El contenido de los artículos es responsabilidad de los autores, y la política editorial es abierta y democrática.
- El título del artículo debe ser conciso y corresponder al contenido, sin dejar de señalar específicamente el tema o la materia estudiada.
- Toda aclaración sobre el trabajo (carácter, agradecimientos, colaboradores, etc.) se indicará en una página de presentación en la que se incluye el resumen, palabras clave y datos de los autores del artículo.
- Para cada artículo se debe adjuntar la clasificación del *Journal of Economic Literature* (JEL Classification) según la temática que corresponda, de acuerdo con los códigos establecidos para búsquedas internacionales de producción bibliográfica (los códigos deben ser específicos y no más de 3). Esta clasificación se puede consultar en: <http://www.aeaweb.org>.
- Para la extensión de los artículos se sugiere entre 5 mil a 8 mil palabras. Sin embargo, ningún artículo enviado podrá superar las 10 mil palabras, incluyendo referencias.
- Los originales deben enviarse en formato de Word al correo electrónico (revinnova_bog@unal.edu.co). Todos los artículos deben contener resumen y palabras clave (mínimo cuatro). Asimismo, las gráficas, tablas, imágenes y demás elementos deben incluirse en el cuerpo del texto en un formato editable o adjuntarse en los programas originales en los que se realizaron.
- Las reseñas, que son textos de carácter divulgativo, no deben superar las 1500 palabras y deben entregarse también en archivo de Word, acompañadas de una imagen de la carátula del libro o de la publicación que se está reseñando (jpg, de mínimo 300 dpi).
- En el momento de presentar un artículo, cada autor deberá cumplimentar, firmar y remitir por correo electrónico una ficha en la que se incorporan sus datos completos, además de declarar que el artículo postulado es inédito y que no se encuentra en proceso de evaluación en otra revista.
- Las referencias bibliográficas, dentro del texto corrido de los artículos, emplearán el sistema parentético (apellido, año, página), así: (Nieto, 1992, p. 4). Al final del contenido del artículo debe incluirse el listado de referencias bibliográficas, en orden alfabético (incluyendo comas, paréntesis, puntos, mayúsculas y cursivas), siguiendo las normas de citación y de estilo de la American Psychological Association (APA), sexta edición. Se debe asegurar que el número de referencias que se indique sea el mismo que las citadas dentro del artículo (ni mayor ni menor). También, en caso de que las referencias cuenten con DOI, se debe indicar en las mismas (para mayor información comuníquese con la coordinación editorial).

PROCESO DE EVALUACIÓN

La revista podrá desestimar la publicación de un artículo si, por decisión interna, se determina que no cumple con ciertos estándares académicos o editoriales. Además, si se detecta que un artículo postulado ya ha sido publicado total o parcialmente, o si existen trabajos similares ya publicados por los mismos autores y se establece que la contribución del artículo es residual, será rechazado definitivamente del proceso

Convocatoria de evaluadores. Los artículos postulados serán puestos bajo la atención de expertos en el tema, para que de manera independiente (evaluación "ciega") conceptúen sobre el trabajo, considerando los siguientes criterios: calidad o nivel académico, originalidad, aporte al conocimiento y a la docencia, claridad en la presentación, claridad de la redacción y de la literatura, interés y actualidad del tema.

El evaluador tiene la potestad de emitir su concepto en el formato sugerido o de la manera que a bien tenga. La revista ha revisado previamente los perfiles de los evaluadores y considera que tienen el bagaje académico suficiente para desarrollar su labor con total independencia.

Confidencialidad. El proceso de evaluación de la revista se realizará bajo las condiciones del arbitraje "doblemente ciego". La revista reserva todos los datos de los auto-

res y revisores, y los detalles y resultados del proceso únicamente se revelarán a los directamente involucrados (autores, evaluadores y editores). Se pide a los autores que al momento de elaborar sus artículos eviten una excesiva autocitación o cualquier tipo de dato en el cuerpo del texto que ofrezca pistas sobre su identidad o la del grupo autorial. Asimismo, las alusiones a proyectos de investigación relacionados con los artículos o los agradecimientos, se deben incluir en el texto solo si el artículo resulta aprobado (no obstante, se debe informar a los editores estos datos para evitar eventuales conflictos de intereses en el contacto de lectores del trabajo).

Tiempos de evaluación. Entre la convocatoria de los pares, su aceptación y entrega del concepto transcurre un tiempo promedio de ocho (8) meses. Sin embargo, ese periodo puede ser menor o mayor, de acuerdo con la disponibilidad de los revisores y otros factores que pueden dilatar o acelerar el proceso. La revista solo remitirá a los autores una comunicación oficial sobre su artículo, una vez tenga un resultado decisorio sobre la aceptación completa, aceptación condicionada (con cambios leves) o rechazo (con modificaciones que implican un replanteamiento sustancial de la propuesta. De igual manera informará cuando el artículo escapa del interés de la revista).

Entrega de correcciones. Si los conceptos de los pares sugieren modificaciones leves, los autores deberán ceñirse a una línea de tiempo que no exceda las ocho (8) semanas. Si un artículo recibe conceptos que suponen modificaciones sustanciales, y la Dirección estima que puede ser aceptado para un nuevo ciclo de evaluaciones, los autores tendrán que remitir sus ajustes en un periodo no mayor a 16 semanas. En todos los casos, se deberá entregar un reporte anexo relacionando los cambios que se efectuaron en la propuesta.

Rechazo de artículos. El propósito del proceso de evaluación en INNOVAR, además de validar los avances en el conocimiento en nuestras áreas temáticas, es el de ofrecer una oportunidad a los autores de mejorar sus propuestas y afinar sus planteamientos, hacia la construcción de artículos más sólidos. En este sentido, esperamos que los autores sepan aprovechar los comentarios de los evaluadores cuando su documento resulta descartado para publicación. Aunque la revista está dispuesta a recibir artículos replanteados, se pide a los autores no volver a someter una versión corregida de un artículo rechazado antes de un lapso que oscila entre los tres (3) a seis (6) meses. El editor informará a los autores del tiempo que deberán esperar, si expresan interés de volver a someter su artículo. El rechazo definitivo de un artículo, se dará cuando no corresponda a la línea editorial o temática de la revista, o cuando la Dirección así lo exprese.

Reseñas. Por ser de índole divulgativo, las reseñas serán evaluadas internamente por el equipo editorial de la revista para definir su publicación.

NOTAS DE INTERÉS

- El envío de un artículo a un proceso de evaluación no obliga al Comité editorial de INNOVAR ni a sus editores a realizar la publicación.
- Los artículos y las reseñas se recibirán sin interrupciones todo el año.
- Si la coordinación de la revista no acusa recibo de la postulación de un trabajo dentro de un lapso de ocho (8) días o si no ha recibido respuesta a cualquier tipo de mensaje en ese plazo, por favor, redirija su mensaje al correo electrónico opcional: innovarjournal@gmail.com
- Cuando un artículo es aprobado, el(los) autor(es) cede(n) los derechos de publicación a la Escuela de Administración de Empresas y Contaduría Pública de la Facultad de Ciencias Económicas de la Universidad Nacional de Colombia.
- Los artículos publicados en INNOVAR no pueden aparecer en ningún medio masivo de comunicación sin ser citada la publicación previa en *Innovar*. En el caso de publicaciones de recopilación, los autores deberán pedir autorización expresa a la revista y/o a la Escuela de Administración de Empresas y Contaduría Pública.

Revista INNOVAR, Facultad de Ciencias Económicas, Universidad Nacional de Colombia, edificio 310, primer piso, Centro Editorial, Ciudad Universitaria.

Teléfono (57) (1) 3165000, ext. 12308/12367

Correo electrónico: revinnova_bog@unal.edu.co
innovarjournal@gmail.com

Página web: www.innovar.unal.edu.co

GUIDELINES FOR CONTRIBUTING AUTHORS

GENERAL POINTS ABOUT ARTICLES

The journal's publisher policy contemplates publishing specific articles on administrative and social topics:

Research articles: this type of article presents detailed original results from research projects. Its structure has four important parts: introduction, methodology, results and conclusions.

Reflection articles: this type of article presents the results of research from an author's original source-based analytical, interpretative or critical perspective on a specific topic.

Review articles: this type of article must be the result of research analysing, systematising and integrating published or unpublished research results in a field of science and technology giving an account of advances and trends in R&D. It must give a careful bibliographic review having at least 50 references.

SPECIFIC GUIDELINES FOR ABSTRACTS

A maximum of 1.500 to 2.000 characters is preferred. The length may be proportionate to the article. That is, shorter articles warrant shorter abstracts, whereas an abstract for a longer article may be at the maximum.

Construction

- Abstracts should be clear and easy to read with enough detail to help the reader understand what the article is about.
- Sentences should flow logically.
- The abstract should be written with correct English-language grammar and spelling.

Elements

Key elements for an abstract vary according to the type of article. Note: the order in which key elements are placed may vary from article to article for any type.

Key Elements for Experimental/Research Articles

- Study purpose
- Brief description of the subjects
- Methodology
- Study location (if important or unusual)
- Results, conclusions or implications.

Key Elements for Discussion Articles

- Major theme
- Logical development of the theme
- Author's point of view
- Implications, inferences, or conclusions.

Key Elements for Literature/Research Reviews

- Scope of the review
- Publication time span
- Publication origin
- Types of documents reviewed
- Author's opinion of the reviewed literature, particularly unique or important research findings
- Conclusions about the research trends.

Abstracts should present key elements precisely and concisely, with no extraneous information. Abstracts should not contain data tables, figures, or references. Most of all, they must accurately reflect the content of the article.

SPECIFIC GUIDELINES FOR ARTICLES AND REVIEWS

INNOVAR's publisher committee will consider the following aspects for accepting or rejecting eligible articles and reviews for publication in the first instance. Our contributors are thus asked to take the following recommendations into account:

1. Only unpublished works whose contributions are original will be accepted for publication. Submission of articles published in other languages or whose results have been published is unacceptable;
2. Articles submitted to the journal cannot be under evaluation by another medium;

3. Authors must be professionals, professors and researchers having at least postgraduate training and be experts on the topic;
4. The content of an article is an author's responsibility, publisher policy being open and democratic;
5. An article's title must be concise and correspond to its content whilst specifically indicating the topic or material being studied;
6. All clarifications regarding the work (character, acknowledgments, collaborators, etc.) shall be indicated on a presentation page which includes the abstract, keywords and data on the authors of the article;
7. Each article must give the Journal of Economic Literature classification (JEL classification) to which it corresponds, according to the codes established for international searches of bibliographic production (the codes must be specific, no more than 3 being given). Such classification can be consulted at: <http://www.aeaweb.org>.
8. It is suggested that the articles have between 5000 and 8000 words. However, no article submitted shall have more than 10,000 words, including references;
9. Original articles must be sent to our e-mail (revinnovabog@unal.edu.co). All files must contain the text in Word, an analytical summary and the article's key words (a minimum of four). At the same time, the graphics, tables, images and other elements must be included within the body of the text in an editable format or annexed in the original programs in which they were created;
10. The reviews, which are texts in the nature of publicity, must not total more than 1500 words and must also be submitted in Word files, accompanied by an image of the cover of the book or other publication that is being summarized (jpg, of a minimum of 300 dpi);
11. When delivering material, each author must complete, sign and send a form by e-mail which will provide a record of her/his complete data, as well as declaring that the article being put forward for consideration is unedited and is not being evaluated by any another journal.
12. Bibliographic citations within the text of an article must use the parenthetical system (surname, year, page), as follows: (Nieto, 1992, p. 4). A list of bibliographic references must be included at the end of the complete text of an article, in alphabetic order of authors' surnames (including commas, brackets, full-stops, capital and italic letters), following the American Psychological Association (APA), sixth edition, referencing and style system for presenting publishable articles. Authors must verify that listed references correspond to the cites within the body of the paper (neither more nor less). Additionally, when references count on a DOI number this must be included in the list (for further information, you may enter the journal's web page or get in touch with staff in the editorial office).

EVALUATION PROCESS

The journal has the right to reject publication of an article if, by internal decision, it determines that the article does not fulfill certain academic or editorial standards. Additionally, if it is found that a submitted article has already been totally or partially published, or if similar works exist that have already been published by the same authors and it is determined that the article's contribution is residual, it will definitively be rejected.

Evaluators' role. Articles being put forward for consideration will be scrutinised by experts on the topic so that they may independently give their concept of the work (blind evaluation), taking the following criteria into consideration: quality or academic level, originality, contribution towards knowledge and teaching, clarity in presentation, clarity in how the work has been written and the literature used and cited, interest and topicality of the subject matter.

The evaluator may deliver his/her anonymous concept in the suggested format or in the way which suits him/her best. The journal has previously reviewed the evaluators' academic profiles and considers that they have sufficient academic experience and knowledge for working independently.

Confidentiality. The journal's evaluation will involve double-blind review conditions. The journal reserves all data pertaining to the authors and reviewers; the details and results of the process will only be revealed to those directly involved (authors, evaluators and editors). All authors are asked to avoid excessively citing themselves when writing their articles and avoid putting any type of data within the body of the text offering clues as to their identity or that

of the group of authors. Likewise, allusions to research projects related to the articles or such like acknowledgements may only be included in the text if the article is approved (nevertheless, the editors must be informed of such data to avoid eventual conflicts of interest when readers come into contact with the work).

Evaluation time. An average of eight (8) months elapses between the time when reviewers have been asked to give their peer evaluation of any work, its acceptance and the delivery of their opinion. However, such period may be shorter or longer depending on reviewers' availability and other factors which could postpone or accelerate the process. The journal will only send prospective authors an official communication about their articles once a decision has been made on whether to offer complete acceptance, conditional acceptance (slight changes must be made) or reject the article (modifications must be made which imply substantial rethinking of the proposal, or similarly when an article submitted for consideration has nothing to do with the journal's field of interest).

Making corrections and sending in the corrected manuscript. If the peers' opinions suggest that slight modifications should be made, then authors must adhere to a time-line which will not exceed eight (8) weeks. If the peers' opinions demand that an article be submitted to substantial modification and the editorial committee considers that it could be accepted for a new cycle of evaluations, then the authors will have to remit their adjustments within a period no greater than 16 weeks. In all cases, a report must be attached in which all changes made to the proposal have been related.

Rejecting an article. The purpose of the evaluation process in Innovar (as well as validating advances being made in knowledge (know-how) in our thematic areas) is to offer authors an opportunity to improve their proposals, refine their thinking, so that they construct more solid articles. We would thus expect that authors know how to take advantage of evaluators' comments when their document has been rejected for publication. Even though the journal is willing to receive rethought/reworked articles, authors are asked not to resubmit a corrected version of a rejected article before three (3) to six (6) months have elapsed. The editor will inform the authors of the time they must wait if they have expressed an interest in resubmitting their article. An article may receive a definitive rejection when it does not correspond to the journal's editorial or thematic line, or when the editorial committee expresses its considered decision to reject it.

Reviews. As these are informative by nature, reviews will be evaluated internally by the journal's editorial team who will decide on whether to publish them.

NOTES OF INTEREST

- An article having been sent to the journal and its eventual submission to an evaluation process does not oblige Innovar's Editorial Committee or its editors to publish such work.
- Articles and reports will be received without interruption throughout the whole year.
- If the journal's coordination office has not acknowledged receiving work submitted for consideration with a lapse of eight (8) days, please redirect your message to the following optional e-mail: innovarjournal@gmail.com
- All authors cede their publication rights to the Universidad Nacional de Colombia's School of Business Administration and Public Accountancy (Economics Faculty) when an article has been approved for publication.
- The articles published in Innovar must not appear in any other means of mass communication without citing prior publication in Innovar. In the case of publications which are compilations of other work, then the authors must ask the journal and/or the School of Business Administration and Public Accountancy's express authorisation to submit such work.

Revista INNOVAR, Facultad de Ciencias Económicas,
Universidad Nacional de Colombia, edificio 310,
primer piso, Oficina Centro Editorial,
Ciudad Universitaria.

Tel. (57) (1) 3165000, ext. 12308/12367

E-mail: revinnovabog@unal.edu.co
innovarjournal@gmail.com

Web page: www.innovar.unal.edu.co

PAUTAS PARA OS COLABORADORES

PAUTAS GERAIS PARA OS ARTIGOS

As políticas editoriais da revista contemplam a publicação de temáticas administrativas e sociais em um tipo de artigos específicos:

Artigos de investigação: Este tipo de artigo apresenta de forma detalhada os resultados originais de projetos de investigação. Sua estrutura inclui quatro partes importantes: introdução, metodologia, resultados e conclusões.

Artigos de reflexão: Este tipo de artigo apresenta resultados de investigação desde uma perspectiva analítica, interpretativa ou crítica do autor, sobre um tema específico, recorrendo a fontes originais.

Artigos de revisão: Este tipo de artigo é resultado de uma investigação onde se analisam, sistematizam e integram os resultados de investigações publicadas ou não publicadas, sobre um campo em ciência e tecnologia, com o fim de dar conta dos avanços e tendências de desenvolvimento. Deve apresentar uma cuidadosa revisão bibliográfica de pelo menos 50 referências.

DIRETRIZES PARA OS RESUMOS DOS ARTIGOS

Extensão

É preferível que os resumos tenham máximo entre 1500 e 2000 caracteres. A extensão deve ser proporcional ao tamanho do artigo. Ou seja, os artigos menos extensos requererão um resumo curto, enquanto que um artigo extenso terá um resumo com o máximo de caracteres.

Redação

- Os resumos devem ser claros e fáceis de ler e proporcionar informação suficiente para que os leitores possam compreender o assunto do artigo.
- As frases devem ter uma ilação lógica.
- O resumo deve ser escrito em um espanhol gramaticalmente correto.

Elementos chave na redação

Os resumos devem apresentar os seguintes elementos chave de forma precisa e breve, sem se estender em dados desnecessários. Não devem conter tabelas, figuras ou referências. Seu objetivo é refletir com precisão o conteúdo do artigo. Estes elementos chave variam segundo o tipo de artigo.

Elementos chave para artigos de investigação

- Propósito do estudo
- Breve descrição das matérias
- Metodologia
- Posicionamento do estudo (se é pertinente ou de alguma particularidade)
- Resultados, conclusões e repercussões

Elementos chave para artigos de reflexão

- Tema principal
- Desenvolvimento lógico do tema
- Ponto de vista do autor
- Repercussões, inferências ou conclusões

Elementos chave para artigos de revisão (debate bibliográfico)

- Alcance da revisão
- Periodo das publicações revisadas
- Origem das publicações
- Tipos de documentos revisados
- Opinião do autor sobre a literatura estudada, aspectos destacáveis ou informação sobre algumas descobertas resultantes da investigação
- Conclusões sobre as linhas de investigação estudadas

PAUTAS ESPECÍFICAS PARA ARTIGOS E RESENHAS

O Comitê Editorial de INNOVAR considerará os seguintes aspectos para aceitar ou recusar em primeira instância os artigos e resenhas, selecionados para publicação. Dessa forma, solicitamos aos nossos colaboradores que tenham em vista estas recomendações:

- Somente serão considerados para publicação trabalhos

inéditos cujas contribuições sejam originais. Não é aceitável a apresentação de artigos publicados em outros idiomas ou cujos resultados estejam publicados.

- O artigo que seja submetido à revista não pode estar pendente de avaliação em outro meio.
- Qualidade dos autores: Os autores devem ser profissionais, docentes e investigadores com uma formação mínima de pós-graduação e experts no tema.
- O conteúdo dos artigos é de responsabilidade dos autores e a política editorial é aberta e democrática.
- O título do artigo deve ser conciso e corresponder ao conteúdo, sem deixar de demonstrar especificamente o tema ou a matéria estudada.
- Toda a clarificação sobre o trabalho (caráter, agradecimentos, colaboradores, etc) será indicada em uma página de apresentação na qual se incluirá o resumo, palavras chave e dados dos autores do artigo.
- Para cada artigo deve-se anexar a classificação do Journal of Economic Literature (JEL Classification) segundo a temática correspondente, de acordo com os códigos estabelecidos para pesquisas internacionais de produção bibliográfica (os códigos devem ser específicos e não superiores a 3). Esta classificação pode ser consultada em: <http://www.aeaweb.org>.
- Quanto à extensão dos artigos sugere-se entre 5 mil a 8 mil palavras. Sem embargo, nenhum artigo enviado poderá superar 10 mil palavras, incluindo referências.
- Os artigos devem ser entregues através de um documento em formato Word, contendo o texto original, resumo analítico e palavras chave (mínimo quatro), a nosso email (revinnova_bog@unal.edu.co). Da mesma forma, os gráficos, tabelas, imagens e demais elementos deverão estar incluídos no corpo do texto, em um formato passível de edição, ou adjuntos aos programas originais nos que se realizaram.
- As resenhas, que são textos de caráter divulgativo, não deverão superar 1500 palavras e devem ser entregues também em arquivo de Word, acompanhadas de uma imagem da capa do livro ou da publicação que está sendo resenhada (.jpg, de, no mínimo, 300 dpi).
- No momento de entregar o material, cada autor deverá preencher, assinar e remeter por e-mail uma ficha que contenha seus dados completos, além de declarar que o artigo apresentado é inédito e que não se encontra em processo de avaliação em outra revista.
- As referências bibliográficas, dentro do texto corrido dos artigos, prepararão o sistema parentético (sobrenome, ano, página), assim: (Nieto, 1992, p. 4). Ao final do conteúdo do artigo deve ser incluída a lista de referências bibliográficas, em ordem alfabética (incluindo vírgulas, parênteses, pontos, maiúsculas e itálicas), seguindo as normas de citação e de estilo da American Psychological Association (APA), sexta edição, para a apresentação dos artigos publicáveis. Deve-se garantir que o número de referências que se indique seja o mesmo que as citadas no artigo (nem maior nem menor). Também, caso as referências contem com DOI, este deve ser indicado (para maiores informações pode-se acessar o site da revista ou comunicar-se com a coordenação editorial).

PROCESSO DE AVALIAÇÃO

A revista poderá desconsiderar a publicação de um artigo se, por decisão interna, estabeleça-se que não cumpre com certos padrões acadêmicos ou editoriais. Além disso, caso seja detectado que um artigo postulado já foi publicado total ou parcialmente, ou que existam trabalhos similares já publicados pelos mesmos autores e se estabelece que a contribuição do artigo é residual, será este definitivamente rechaçado do processo.

Convocação de avaliadores. Os artigos apresentados serão colocados a disposição de especialistas no tema para que, de maneira independente (avaliação cega) expressem um conceito sobre o trabalho, considerando os seguintes critérios: qualidade ou nível acadêmico, originalidade, contribuição ao conhecimento e à docência, clareza na apresentação, clareza da redação e da literatura, interesse e atualidade do tema.

O avaliador tem a faculdade de emitir seu conceito no formato sugerido ou da maneira que entender melhor. A revista examinou previamente os perfis dos avaliadores e considera que têm a bagagem acadêmica necessária para desenvolver seu trabalho com total independência.

Confidencialidade. O processo de avaliação da revista será realizado sob as condições da arbitragem "duplamente cega". A revista reserva todos os dados dos autores e re-

visores, e os detalhes e resultados do processo serão revelados unicamente aos diretamente interessados (autores, avaliadores e editores). Solicita-se aos autores que, no momento da elaboração de seus artigos, evitem uma excessiva auto-citação ou qualquer tipo de dado no corpo do texto que ofereça pistas sobre sua identidade ou do grupo autorial. Da mesma forma, as alusões a projetos de pesquisa relacionados com os artigos, ou os agradecimentos, somente devem ser incluídos no texto em caso de aprovação do artigo (não obstante, deve-se informar aos editores estes dados para evitar eventuais conflitos de interesses no contato de leitores do trabalho).

Período de avaliação. Entre a convocação dos pares, sua aceitação e entrega do conceito, transcorre um tempo médio de oito (8) meses. Sem embargo, esse período pode ser menor ou maior, de acordo com a disponibilidade dos revisores e outros fatores que podem dilatar ou acelerar o processo. A revista somente remeterá aos autores uma comunicação oficial sobre seu artigo após um resultado decisório sobre a aceitação completa, aceitação condicionada (com pequenas modificações) ou rechaço (com modificações que implicam uma revisão substancial da proposta. Da mesma forma informará quando o artigo escapa ao interesse da revista).

Entrega de correções. Se os conceitos dos pares sugerem pequenas modificações, os autores deverão limitar-se a um período não superior a oito (8) semanas. Se um artigo recebe conceitos que supõem modificações substanciais, e a Direção estima que pode ser aceito para um novo ciclo de avaliações, os autores terão que remeter seus ajustes em um período não superior a dezesseis (16) semanas. Em todos os casos, deve ser entregue um relatório anexo, relacionando as modificações que foram efetuadas na proposta.

Rechaço de artigos. O propósito do processo de avaliação na INNOVAR, além de validar os avanços no conhecimento em nossas áreas temáticas, é o de oferecer uma oportunidade aos autores de aperfeiçoarem e apurarem suas propostas, para a construção de artigos mais consistentes. Neste sentido, esperamos que os autores saibam aproveitar os comentários dos avaliadores quando seu documento seja eventualmente descartado para publicação. Ainda que a revista esteja disposta a receber artigos revistos, solicita-se aos autores que voltem a submeter à avaliação uma versão corrigida de um artigo rechaçado antes de um lapso temporal de três (3) a seis (6) meses. O editor informará aos autores do tempo que deverão esperar, caso expressem interesse em voltar a submeter seu artigo à avaliação. O rechaço definitivo de um artigo ocorrerá quando não corresponda à linha editorial ou temática da revista, ou quando a Direção assim o expresse.

Resenhas. Por serem de índole divulgativa, as resenhas serão avaliadas internamente pela equipe editorial da revista para definir sua publicação.

NOTAS DE INTERESSE

- O envio de um artigo e sua eventual apresentação a um processo de avaliação, não obriga o Comitê Editorial da INNOVAR nem os seus editores a realizar a publicação.
- Os artigos e as resenhas serão recebidos ininterruptamente durante todo o ano.
- Se a coordenação da revista não informar o recebimento de um trabalho dentro de um período de oito (8) dias, favor reenviar sua mensagem ao e-mail opcional: innovarjournal@gmail.com
- Quando um artigo é aprovado, o autor cede os direitos de publicação à *Escuela de Administración de Empresas y Contaduría Pública de la Facultad de Ciencias Económicas de la Universidad Nacional de Colombia*.
- Os artigos publicados na INNOVAR não podem aparecer em nenhum meio massivo de comunicação sem ser citada sua prévia publicação na revista. No caso de publicações de recopilação, os autores deverão solicitar expressa autorização da revista INNOVAR e/ou da *Escuela de Administración de Empresas y Contaduría Pública de la Facultad de Ciencias Económicas de la Universidad Nacional de Colombia*.

Revista INNOVAR, Facultad de Ciencias Económicas, Universidad Nacional de Colombia, edificio 310, primer piso, Oficina Centro Editorial, Ciudad Universitaria.

Tel. (57) (1) 3165000, ext. 12308/12367

E-mail: revinnova_bog@unal.edu.co
innovarjournal@gmail.com

Web page: www.innovar.unal.edu.co

NORMES POUR LES COLLABORATEURS

RÈGLES GÉNÉRALES POUR LES ARTICLES

Les politiques d'éditions de la revue envisagent la publication d'articles spécifiques sur des thèmes administratifs et sociaux :

Articles de recherche: Ce genre d'article présente de façon détaillée les nouveaux résultats de projets de recherches. Sa structure comprend quatre points importants : l'introduction, la méthodologie, les résultats et les conclusions.

Articles de réflexion: Ce genre d'article présente des résultats de recherche dans une perspective analytique, interprétative ou critique de l'auteur, sur un sujet spécifique, en faisant référence aux sources de l'auteur.

Article de révision: Ce genre d'article sera le résultat d'une recherche qui analyse, systématise ou intègre les résultats de recherches publiées ou non, dans un domaine scientifique et technologique, afin de rendre compte des avancées et des tendances de développement. Il devra présenter une révision bibliographique minutieuse d'au moins 50 références.

Des articles de réflexion, des articles critiques et des synthèses de livres seront également publiés.

DIRECTIVES POUR LES RÉSUMÉS DES ARTICLES

Taille

Il est préférable que les résumés comprennent entre 1500 et 2000 caractères au maximum. La taille doit être proportionnelle à celle de l'article. C'est-à-dire que plus l'article est court et plus le résumé devra l'être alors que le résumé d'un article long aura le maximum de caractères.

Rédaction

- Les résumés doivent être clairs, faciles à lire et donner suffisamment d'informations pour que les lecteurs puissent comprendre le sujet de l'article.
- Les phrases doivent avoir une suite logique.
- Le résumé doit être écrit dans un espagnol grammaticalement correct.

Éléments clés dans la rédaction

Les résumés doivent présenter les éléments-clés suivants de façon précise et brève, sans s'étendre à des données inutiles. Ils en doivent pas contenir de tableaux, de figures ou de références. Son but est de refléter avec précision le contenu de l'article. Ces éléments clés changent selon le genre d'article.

Éléments-clé pour des articles de recherche

- But de l'étude
- Une brève description des matières
- La méthodologie
- La place de l'étude (si elle est pertinente ou contient une particularité)
- Résultats, conclusions et répercussions

Éléments-clés pour des articles de réflexion

- Sujet principal
- Développement logique du sujet
- Point de vue de l'auteur
- Répercussions, conséquences ou conclusions

Éléments-clé pour des articles de révision (débat bibliographique)

- Étendue de la révision
- Période des publications révisées
- Origine des publications
- Genres de document révisé
- Opinion de l'auteur sur le texte étudié, aspects à mettre en valeur ou information sur quelques découvertes qui résultent de la recherche
- Conclusions sur les lignes de recherche étudiées

RÈGLES SPÉCIFIQUES POUR LES ARTICLES ET LES RÉSUMÉS

Le comité d'édition d'INNOVAR tiendra compte de plusieurs aspects pour accepter ou refuser à leur réception les articles ou les résumés qui pourront être publiés. Pour cette raison, nous demandons à nos collaborateurs de tenir compte des recommandations suivantes :

- Les travaux inédits dont l'apport est original seront seulement considérés pour leur publication. La présenta-

tion d'articles publiés en d'autres langues ou dont les résultats sont déjà publiés n'est pas acceptable.

- Tout article remis à la revue ne peut être en processus d'évaluation dans une autre publication.
- Qualité des auteurs : Les auteurs doivent être des professionnels, des professeurs et des chercheurs, au moins titulaires d'un diplôme de troisième cycle et experts en la matière.
- Les auteurs sont responsables du contenu de leurs articles et la politique éditoriale est ouverte et démocratique.
- Le titre de l'article doit être concis et en rapport avec le contenu, tout en mentionnant spécifiquement le sujet ou la matière étudiée.
- Toute information au sujet du travail (type de texte, remerciements, collaborateurs, etc.) sera indiquée sur la page de présentation comprenant le résumé, les mots-clés, et les données des auteurs de l'article.
- Chaque article doit être accompagné de la classification du Journal of Economic Literature (JEL Classification) selon le sujet correspondant et en accord avec les codes établis pour des recherches internationales de production bibliographique (les codes doivent être spécifiques et au plus au nombre de 3). Cette classification peut être consultée à : <http://www.aeaweb.org>.
- La longueur suggérée pour les articles est de 5 mille à 8 mille mots. De toute façon, aucun article envoyé ne pourra dépasser 10 mille mots, y compris les références.
- Le texte original doit être rendu accompagné de son archive à la direction de la revue ou envoyé à notre courrier électronique (revinnova_bog@unal.edu.co). Les archives doivent contenir le texte en Word, le résumé analytique et les mots clé de l'article (minimum quatre). De même, les graphiques, tableaux, images et autres éléments doivent être inclus dans le texte sous forme éditable ou annexés dans les programmes originaux dans lesquels ils ont été réalisés.
- Les critiques bibliographiques, en tant que textes de divulgation, ne doivent pas dépasser 1500 mots et doivent également être remises en archive Word, accompagnées d'une reproduction de la couverture du livre ou de la publication concernée. (jpg, de minimum 300 dpi).
- Au moment de la remise du matériel, chaque auteur devra remplir, signer et envoyer par courrier électronique une fiche contenant ses coordonnées complètes, et déclarer en outre que l'article proposé est inédit et ne se trouve pas en processus d'évaluation dans une autre revue.
- Les références bibliographiques, apparaissant dans le texte de chaque article, utiliseront le système de parenté (nom, année, page), ainsi : (Nieto, 1992, p.4). La liste des références bibliographiques doit apparaître à la fin du contenu de l'article, par ordre alphabétique (y compris les virgules, parenthèses, points, majuscules et italiques), suivant les règles de citation et de style d'American Psychological Association (APA), sixième édition, pour la présentation d'articles à publier. Veuillez vérifier que le nombre de références indiquées soit le même que celles qui sont citées dans l'article (ni davantage, ni moins). En plus, si les références sont identifiées avec DOI, il est nécessaire de l'indiquer (pour plus d'informations, veuillez consulter la page web de la revue ou vous communiquer avec le bureau de coordination éditoriale).

PROCESSUS D'ÉVALUATION

La revue pourra rejeter la publication d'un article si, par décision interne, il est déterminé que certains standards académiques et éditoriaux ne sont pas respectés. En outre, s'il est découvert qu'un article proposé a déjà été publié totalement ou partiellement, ou s'il existe des travaux semblables déjà publiés par les mêmes auteurs et la contribution de l'article est considérée comme résiduelle, celui-ci sera rejeté définitivement.

Convocation d'experts évaluateurs. Les articles proposés seront soumis à des experts sur les thèmes concernés ; ceux-ci donneront leur opinion sur le travail, de façon indépendante (évaluation "aveugle"), tenant compte des critères suivants : qualité ou niveau académique, originalité, contribution pour la connaissance et l'enseignement, clarté de la présentation, clarté de la rédaction et de la littérature, intérêt et actualité du thème. L'expert évaluateur peut donner son opinion suivant le formulaire suggéré ou d'une autre façon. La revue a effectué une révision préalable des experts évaluateurs et considère qu'ils ont les compétences académiques suffisantes pour effectuer leur tâche de façon autonome.

Confidentialité. Le processus d'évaluation de la revue sera réalisé par arbitrage « en double aveugle ». La revue maintient sous réserve toutes les données des auteurs et réviseurs, les détails et les résultats du processus seront seulement révélés aux personnes directement concernées (auteurs, experts évaluateurs et éditeurs). Il est demandé aux auteurs d'éviter d'utiliser un excès d'autocitations dans l'élaboration de leurs articles ou tout autre type de données dans le texte qui pourrait faire connaître leur identité en tant qu'auteur ou en tant que groupe d'auteurs. De même, les allusions à des projets de recherche en rapport avec les articles ainsi que les remerciements seront inclus dans le texte seulement après approbation de l'article (cependant, ces données doivent être signalées aux éditeurs pour éviter des conflits d'intérêt éventuels pour les lecteurs du travail).

Durée d'évaluation. Une durée moyenne de huit (8) mois sera déterminée à partir de la convocation des pairs, leur acceptation et la remise du résultat de l'évaluation. Cependant, ce délai pourra être plus élevé ou moins élevé, suivant la disponibilité des réviseurs et d'autres facteurs pouvant faire dilater ou accélérer le processus. La revue remettra seulement une communication officielle aux auteurs sur leur article, quand elle aura une décision finale en ce qui concerne l'acceptation complète, l'acceptation sous conditions (avec de légers changements) ou le refus (avec des modifications impliquant un changement substantiel de la proposition. De même, si l'article traite un thème ne concernant pas la revue, l'auteur en sera informé).

Remise de corrections. Si l'évaluation collégiale suggère de légères modifications, les auteurs disposeront d'un délai maximum de huit (8) semaines. Si un article est soumis à une évaluation supposant des modifications importantes et si la Direction estime qu'il pourrait être approuvé lors d'un nouveau cycle d'évaluations, les auteurs devront remettre leurs modifications dans un délai maximum de 16 semaines, annexant, en tous cas, un rapport avec les changements effectués dans la proposition initiale.

Refus d'articles. Au delà de la validation des avances dans la connaissance de thèmes qui sont du domaine de la revue, l'objectif du processus d'évaluation d'INNOVAR est de permettre aux auteurs de développer leurs propositions et de préciser leurs idées pour la construction d'articles plus consistants. En ce sens, nous espérons que les auteurs pourront tirer profit des commentaires effectués par les experts évaluateurs au cas où un document serait refusé pour la publication. Bien que la revue soit disposée à recevoir des articles modifiés, il est demandé aux auteurs de ne pas soumettre une version corrigée d'un article refusé avant un délai oscillant de trois (3) à six (6) mois. L'éditeur informera les auteurs du temps d'attente, s'ils expriment leur intérêt à soumettre à nouveau leur article. Un article sera définitivement refusé quand il ne correspondra pas à la ligne éditoriale ou au thème de la revue, ou quand la Direction en prendra la décision.

Critiques bibliographiques. Etant donné leur caractère de divulgation, les notices bibliographiques seront évaluées de façon interne par l'équipe éditoriale de la revue pour en définir la publication.

NOTES

- L'envoi d'articles et le processus éventuel d'évaluation n'oblige pas le Comité Éditorial d'INNOVAR, ni les éditeurs, à les publier.
- Les articles et les notices bibliographiques seront recus durant toute l'année sans interruption.
- Si la coordination de la revue n'accuse pas réception d'une proposition de travail huit (8) jours après l'envoi, veuillez renvoyer votre message au courrier électronique optionnel: innovarjournal@gmail.com
- Lors de l'approbation d'un article, l'auteur ou les auteurs cède(nt) les droits de publication à « *la Escuela de Administración de Empresas y Contaduría Pública de la Facultad de Ciencias Económicas de la Universidad Nacional de Colombia* ».
- Les articles publiés dans la revue INNOVAR ne peuvent paraître dans aucun autre moyen de communication sans que leur publication dans la revue INNOVAR ne soit citée au préalable. S'il s'agit de la publication d'un recueil, les auteurs devront en demander l'autorisation à la revue et/ou à « *la Escuela de Administración de Empresas y Contaduría Pública* ».

Revista INNOVAR, Facultad de Ciencias Económicas, Universidad Nacional de Colombia, edificio 310, primer piso, Oficina Centro Editorial, Ciudad Universitaria.

Tel. (57) (1) 3165000, ext. 12308/12367

E-mail: revinnova_bog@unal.edu.co
innovarjournal@gmail.com

Web page: www.innovar.unal.edu.co



UNIVERSIDAD NACIONAL DE COLOMBIA

SEDE BOGOTÁ
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS
CENTRO DE INVESTIGACIONES PARA EL DESARROLLO - CID
PROGRAMA DE EDUCACIÓN CONTINUADA

ÁREAS DE PROFUNDIZACIÓN: El PEC cuenta con diversas áreas de profundización a través de las cuales se estructuran cursos que van desde temas básicos hasta los más avanzados. De esta manera los participantes podrán lograr un dominio de las áreas que les son más afines a sus actividades profesionales, abordar temáticas de actualidad o enriquecer sus conocimientos.

ÁREA DE **FINANZAS Y AFINES**

Esta área se orienta al conocimiento y aplicación de herramientas de manejo financiero de las organizaciones, desde el punto de vista interno y del ambiente de negocios en general. Los cursos brindan a los participantes un conjunto de herramientas analíticas y prácticas que podrán utilizar para tomar decisiones de inversión, involucrando para ello escenarios con información real de los mercados financieros, el manejo del riesgo y la funcionalidad de las aplicaciones informáticas.

ÁREA DE **PROYECTOS**

Los cursos de esta área se centran en determinar los componentes principales para la identificación, formulación, evaluación económica, financiera y social, de diferentes clases de proyectos. De igual manera, brindan los conocimientos relativos a las herramientas, los criterios y métodos más frecuentemente utilizados en la gerencia de proyectos, aplicando la teoría mediante la metodología del caso a la solución de problemáticas específicas, y apoyándose en herramientas informáticas.

ÁREA DE **DESARROLLO DE COMPETENCIAS**

Esta área está integrada por cursos cuyo objetivo principal es brindar las herramientas y los conocimientos necesarios para incrementar la eficacia y la eficiencia tanto de las organizaciones como del desempeño de los individuos que la integran, mediante el aprovechamiento de su potencial intelectual y emocional.

ÁREA DE **AUDITORÍA Y CONTROL**

Área enfocada al conocimiento, formulación y aplicación de herramientas de gestión, fundamentales para la toma de decisiones. También se proporcionan los conocimientos teórico-prácticos sobre el control y los procesos de auditoría interna, financiera y de gestión.

ÁREA DE **SERVICIO AL CLIENTE Y ASEGURAMIENTO DE CALIDAD**

En estas áreas los participantes del curso obtendrán un marco conceptual que potencialice el desarrollo de habilidades y capacidades necesarias para desempeñar una gestión del servicio al cliente acorde con los recursos y requerimientos de la organización. Asimismo, aborda la planeación, coordinación y ejecución de sistemas de calidad, su mantenimiento y seguimiento.

ÁREA DE **GESTIÓN PÚBLICA**

Los cursos de esta área brindan los conceptos e instrumentos de las ciencias y técnicas de gobierno aplicados al fortalecimiento de los sistemas de planeación, información, monitoreo, control y evaluación de la gestión institucional.

ÁREA DE **SISTEMAS**

Esta área está orientada a desarrollar habilidades necesarias para la utilización eficiente de las herramientas informáticas en el contexto organizacional, de manera que se constituyan en elementos de apoyo para el suministro de información con la calidad y oportunidad necesarias para la toma de decisiones.

ÁREA DE **ECONOMÍA Y DERECHO**

El objetivo de los cursos de esta área es mejorar la comprensión y el estudio de los fundamentos económicos, jurídicos, sociales y políticos del país, proporcionando herramientas necesarias para el desarrollo de las organizaciones en el contexto regional y mundial.



núm

70

Vol. XXXVI Enero-Junio 2017

Artículos

The Cobb-Douglas Function for a Continuum Model

Javier Humberto Ospina Holguín

Going Along With the Crowd? The Importance of Group Effects for Environmental Deliberative Monetary Valuation

Andrés Vargas y David Díaz

Cambiando de perspectiva en la economía de la mitigación del cambio climático

Alejandro Mora Motta y Nohra León Rodríguez

A Model of Desertion. From a Principal-Agent Theory Perspective

María del Pilar Castillo y Giacomo Balbinotto

La ineficiencia tributaria en las provincias argentinas: el impuesto sobre los ingresos brutos

Dario Rossignolo

50 años de economía de la cultura. Explorando sus raíces en la historia del pensamiento económico

Luis F. Aguado, Luis Palma y Noemí Pulido

Condición monopsonica de los mercados ilegales: el caso de los cultivos ilícitos de coca

Miguel Serrano

Análisis Insumo-Producto y la inversión pública: Una aplicación para el Caribe colombiano

José Luis Ramos Ruiz, José Luis Polo Otero y Aquiles Arrieta Barcasnegras

Fundamentos teóricos y leyes económicas en el Capital de Piketty. Un análisis crítico

Juan Pablo Mateo

Reseña

La medición de la eficiencia y la productividad. Antonio Álvarez Pinilla (Coordinador). Diana Becerra

núm

71

Vol. XXXVI julio-diciembre 2017

Artículos

Pérdidas esperadas y detrimento patrimonial por hurto de vehículos en Colombia

Santiago Medina Hurtado, Jorge Anibal Restrepo y Alejandro Bedoya

Trade Diversification in Colombia, 1991-2011

Ricardo Argüello

Oil Palm Development and Forced Displacement in Colombia: Causal or Spurious?

Mónica Hurtado, Catherine Pereira-Villa y Edgar Villa

La localización como factor crítico. Análisis del programa "Mi Casa, Mi Vida". Córdoba, Argentina

Florencia Molinatti y Enrique Peláez

Estimación de la probabilidad de incumplimiento para las firmas del sector económico industrial y comercial en una entidad financiera colombiana entre el año 2009 y 2014

Diego Alejandro Castro y Alejandro Pérez

Concentración Económica y Comercio Internacional. La Condición Marshall-Lerner en la Argentina (1993-2013)

Pablo Chena y Carolina Bosnic

Las 'grandes empresas agropecuarias' en la Argentina: los casos de Cresud y de el Tejar

Gastón Caligaris

An Approach of the Broadband Effect on the Latin American Growth: a Structural Model

Verónica Alderete

Descentralização e Desigualdade na distribuição dos fundos constitucionais brasileiros – uma análise de cointegração de séries entre 1997 e 2011.

Paulo Reis Mourao

El efecto de la política fiscal en expansión y recesión para Ecuador: un modelo MSVAR

Paul Carrillo Maldonado

Determinantes de las relaciones reales de intercambio de España con Alemania (1970-2010). Un análisis econométrico de la ventaja absoluta de coste intrasectorial

Fahd Boundí Chraki

El ahorro y la inversión corporativos en América Latina. Una indagación a nivel firma

Rodrigo Pérez Artica, Fernando Delbianco y Leandro Brufman

Reseña

La riqueza. Historia de una idea, de Adolfo Rodríguez Herrera. Esteban Cruz Hidalgo

núm

72

Vol. XXXVI Número Especial - Desigualdad

Informes

Facultad de Ciencias Económicas Universidad Nacional de Colombia Carrera 30 No. 45-03 Edificio 310, primer piso, oficina Centro Editorial. Teléfono. (+571) 3165000 ext. 12308 correo electrónico revcuaco_bog@unal.edu.co página web www.ceconomia.unal.edu.co. Bogotá DC. Colombia

Facultad de Ciencias Económicas
Sede Bogotá



SESQUICENTENARIO



UNIVERSIDAD
NACIONAL
DE COLOMBIA

EG | Estudios Gerenciales

Journal of Management and Economics for Iberoamerica

ISSN 0123-5923

Indexada en:

Índice Nacional de Publicaciones Seriadadas, Científicas y Tecnológicas de Publindex - Colciencias Categoría A2; ScienceDirect; SciELO Citation Index; SciELO; JEL; EconLit; RedALyC; Thomson Gale; RePEc; Latindex; Ulrich's; EBSCO; Dotec; DOAJ; Clase; Dialnet.

Vol. 33, No. 142, Enero - Marzo de 2017

- 1** Las limitaciones al financiamiento bancario de las Pymes de alta tecnología / M. Belén Guercio, Lisana B. Martinez y Hernán Vigier
- 2** La inversión de impacto como medio de impulso al desarrollo sostenible: una aproximación multicaso a nivel de empresa en Colombia / Orlando E. Contreras-Pacheco, Aura Cecilia Pedraza Avella y Mauricio José Martínez Pérez
- 3** Relationship between determinant factors of disclosure of information on environmental impacts of Brazilian companies / Mara Vogt, Nelson Hein, Fabricia Silva da Rosa y Larissa Degenhart
- 4** Gestión diferencial de recursos humanos: una revisión e integración de la literatura / Andrea Gabriela Rivero y Guillermo Enrique Dabos
- 5** Medición del valor en riesgo de portafolios de renta fija usando modelos multifactoriales dinámicos de tasas de interés / Sara Isabel Álvarez-Franco, Diego Alexander Restrepo-Tobón y Mateo Velásquez-Giraldo
- 6** Una tipología de empresas latinoamericanas exportadoras de servicios intensivos en conocimiento y los determinantes de su competitividad internacional / Andrés Niembro
- 7** Estudios de rendimiento en las empresas de familia. Una nueva perspectiva / Paula Andrea Molina Parra, Sergio Botero Botero y Alexandra Montoya Restrepo
- 8** Metaanálisis de la relación entre la orientación al mercado y los resultados de la empresa / Germán Castellanos Ordoñez y Daniel Solano Arboleda
- 9** Relación entre marketing interno y compromiso organizacional en Centros de Desarrollo Tecnológico colombianos / Diana L. Araque Jaimes, Julián Mateo Sánchez Estepa y Ana Fernanda Uribe R.
- 10** Aplicación del modelo de revaluación de propiedades, planta y equipo en empresas chilenas del sector energético / Claudia Orellana Fuentes y Digna Azúa Álvarez

Suscripciones, canje
y postulación de artículos
Universidad Icesi, Calle 18 No. 122-135
PBX: 555 2334, ext. 8210. Cali, Colombia
E-mail: estgerencial@icesi.edu.co
www.icesi.edu.co/estudios_gerenciales/



FACULTAD DE CIENCIAS
ADMINISTRATIVAS
Y ECONÓMICAS

REVISTA INNOVAR JOURNAL

REVISTA DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y SOCIALES

núm.
64
abril - junio



SECCIONES:

MARKETING

La confianza como elemento fundamental en las compras a través de canales de comercio electrónico. Caso de los consumidores en Antioquia (Colombia)
James Ariel Sánchez Alzate & Luz Alexandra Montoya

The effects of brand experiences on quality, satisfaction and loyalty: an empirical study in the telecommunications multiple-play service market
Antonio Carrizo Moreira, Pedro Miguel Freitas da Silva & Victor Manuel Ferreira Moutinho

La influencia del consumo simbólico en la intensidad de uso de las redes sociales digitales y el valor percibido de las experiencias
Gonzalo Luna Cortés

EMPRESAS DE MENOR TAMAÑO

Determinantes de la supervivencia de microempresas en Bogotá. Un análisis con modelos de duración
Leonardo Santana Viloria

Microemprendimientos como instrumento de combate a la pobreza: una evaluación social para el caso mexicano
Natanael Ramírez Angulo, Alejandro Mungaray Lagarda, José Gabriel Aguilar Barceló & Yadira Zulith Flores Anaya

TURISMO

Determinantes estratégicos en la formación de la lealtad del joven turista residente. El caso de las Islas Canarias.
José Alberto Martínez González, Eduardo Parra López & Noemí Padrón Fumero

Sistema de costos basado en actividades en hoteles cuatro estrellas del estado Mérida, Venezuela
Marysela Coromoto Morillo Moreno & Corolina del Carmen Cardozo Molina

APORTES A LA INVESTIGACIÓN Y DOCENCIA

Descentralización de la Gestión de la Educación Pública e Institucionalidad Local en Chile: El caso de los Directores Comunales de Educación
Sebastián Donoso Díaz & Nivaldo Benavides Moreno

Una reflexión ex post facto sobre la conducción de estudios multicaso para la construcción de teoría en ciencias de gestión
Ruth Esperanza Román Castillo & Ali Smida

Propiedades de la Utrecht Work Engagement Scale UWES-9: Análisis exploratorio con estudiantes en Ecuador
Cecilia Alexandra Portalanza Chavarria, Merlin Patricia Grueso Hinestroza, & Edison Jair Duque Oliva

RESEÑA

Ciencia hecha realidad
Carlos Maldonado

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

TELÉFONO (57) (1) 3165000, ext. 12367
APARTADO AÉREO 055051



núm.
63
enero - marzo



núm.
62
octubre - diciembre



núm.
61
julio - septiembre



W W W . 4 - 7 2 . C O M . C O



► Línea de Atención al Cliente Nacional 01 8000 111210 ◀

REVISTA
INNOVAR
JOURNAL

La *Revista Innovar*, 27(65) fue editada por la Escuela de Administración y Contaduría Pública de la Facultad de Ciencias Económicas de la Universidad Nacional de Colombia, sede Bogotá. Se terminó de imprimir y encuadernar en los talleres de Proceditor Ltda., en junio del 2017, con un tiraje de 350 ejemplares, sobre papel bond blanco bahía de 70 g.

Estrategia 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*?
CELSE 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-RAD & 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
MATÍAS GINIEIS IRIBARREN, 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

