

# INNOVAR



abril-junio del 2021, vol. 31 núm. 80. 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

Dolly Montoya  
Rectora general/Chancellor

FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS

Jorge Armando Rodríguez  
Decano/Dean

ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN  
Y CONTADURÍA PÚBLICA

Rafael Orlando Suárez  
Director/Head of the School

MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN

José Stalin Rojas Amaya  
Coordinador académico/Academic Coordinator

MAESTRÍA EN CONTABILIDAD Y FINANZAS

Miguel Víctor Chirinos Grados  
Coordinador académico/Academic Coordinator

INNOVAR

Dr. Víctor Mauricio Castañeda Rodríguez  
Director y editor general/Editor in Chief

PROCESO EDITORIAL

/EDITING PROCESS

Editor asociado/Associate Editor

Daniel Santiago Malaver-Rivera (revinnova\_bog@unal.edu.co)

Coordinadora editorial/Editorial Coordinator

Laura Camila Acosta-Uzeta (revinnova\_bog@unal.edu.co)

Asistente editorial/ Editorial Assistant

Sergio Villegas-Rodríguez (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@acti.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. 31 núm. 80 incluye en su portada la obra de Fanny Sanín (1967): *Oil No. 6, 1967*, pintura (óleo/tela) 165.1 x 116.8 cm

## SUSCRIPCIONES Y CANJE INTERNACIONAL:

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

Página web: [www.revistas.unal.edu.co/innovar](http://www.revistas.unal.edu.co/innovar)

Teléfono (57) (1) 3165000 ext. 12367, 12369.

REVISTA DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y SOCIALES · Vol. 31 · Núm. 80 · Abril-junio del 2021 · ISSN 0121-5051 · E-ISSN 2248-6968

## 3 Editorial

VÍCTOR MAURICIO CASTAÑEDA RODRÍGUEZ

## Contabilidad y Finanzas

9 Management Accounting and Control Systems in the Uppsala Internationalization Process Model. A Case Study

ANA FILIPA ROQUE, MÁRIO LINO RAPOSO & MARIA DO CÉU ALVES

29 Cálculo de la rentabilidad financiero-fiscal de una operación de capital diferido a prima periódica. Un enfoque estocástico

MARÍA JOSÉ PÉREZ-FRUCTUOSO & ANTONIO ALEGRE ESCOLANO

## Marketing

45 Planteamiento estratégico para la financiación inclusiva del turismo por parte de los organismos financieros internacionales

ISABEL CARRILLO-HIDALGO & JUAN IGNACIO PULIDO-FERNÁNDEZ

57 Segmentación por motivaciones y valoración del turismo interior en el destino Manta, Manabí, Ecuador

NELSON GARCIA REINOSO

## Gestión & Organizaciones

73 Propuesta de modelo para la autogestión del conocimiento para la productividad de las empresas de menor tamaño en la era del conocimiento

HÉCTOR GONZALO ROJAS-PESCO & VERÓNICA ALEJANDRA ROA-PETRASIC

85 Análisis de los efectos de la inversión en innovación sobre el progreso técnico del sector industrial de plásticos en Bogotá

ANDRÉS GIOVANNI GUARÍN SALINAS & JAVIER GARCÍA-ESTÉVEZ

97 La comunicación corporativa de la responsabilidad social empresarial (RSE): el caso de las empresas de la provincia Sabana Centro de Cundinamarca, Colombia

JEFFER DARÍO BUITRAGO BETANCOURT

113 La separación entre sostenibilidad organizacional y desarrollo sostenible: una reflexión sobre herramientas emergentes para disminuir la brecha

SEBASTIÁN DUEÑAS-OCAMPO, JESÚS PERDOMO-ORTIZ & LIDA ESPERANZA VILLA CASTAÑO

129 Relaciones con la organización y el trabajo en los *millennials* colombianos

OSCAR GALLO, DIEGO RENÉ GONZALES-MIRANDA, JUAN PABLO ROMÁN-CALDERÓN & GUSTAVO A. GARCÍA

## Aportes a la docencia e investigación

141 Pensando la Contaduría Pública en su ejercicio profesional: contextos y presupuestos

WILLIAM ROJAS ROJAS & ANDRÉS MAURICIO SÁNCHEZ GRIJALBA

153 Cómo medir la apropiación social de la ciencia y la tecnología: la definición de indicadores como problema

JORGE MANUEL ESCOBAR ORTIZ

## DIRECCIÓN INNOVAR

**Director y editor general/Editor in Chief:** Dr. Víctor Mauricio Castañeda Rodríguez

### COMITÉ EDITORIAL/EDITORIAL COMMITTEE

Dr. Víctor Mauricio Castañeda Rodríguez. Escuela de Administración y Contaduría Pública, Universidad Nacional de Colombia, sede Bogotá.  
Dr. Carlos Alberto Rodríguez Romero. Escuela de Administración y Contaduría Pública, Universidad Nacional de Colombia, sede Bogotá.  
Dra. Sandra Patricia Rojas Berrio. Escuela de Administración y Contaduría Pública, Universidad Nacional de Colombia, sede Bogotá.  
Dra. Jenny Marcela Sánchez Torres. Facultad de Ingeniería, Universidad Nacional de Colombia, sede 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.

### COMITÉ CIENTÍFICO/SCIENTIFIC COMMITTEE

Dr. J. David Cabedo Semper, Universitat Jaume I de Castellón, España  
Dra. Amparo Cervera Taulet, 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 Ablanedo 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

## 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

### 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, Fundação Dom Cabral, Brasil  
Manuel Francisco Suárez Barraza, Universidad de Las Américas, Puebla, México

### GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO

Lorenzo Revuelto Taboada, Universidad de Valencia, España

### MARKETING

Amparo Cervera Taulet, Universidad de Valencia, España  
Ana Isabel Jiménez Zarco, Universidad Oberta de Catalunya, España  
Hernán Talledo Flores, Universidad San Ignacio de Loyola  
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

### CONTABILIDAD Y FINANZAS

Crawford Spence, King's College London, Reino Unido  
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 Autónoma 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:

Ana Filipa Roque • Mário Lino Raposo • Maria do Céu Alves • María José Pérez-Fructuoso • Antonio Alegre Escolano • Isabel Carrillo-Hidalgo • Juan Ignacio Pulido-Fernández • Nelson García Reinoso • Héctor Gonzalo Rojas-Pescio • Verónica Alejandra Roa-Petrasic • Andrés Giovanni Guarín Salinas • Javier García-Estévez • Jeffer Darío Buitrago Betancourt • Sebastián Dueñas-Ocampo • Jesús Perdomo-Ortiz • Lida Esperanza Villa Castaño • Oscar Gallo • Diego René Gonzales-Miranda • Juan Pablo Román-Calderón • Gustavo A. García • William Rojas Rojas • Andrés Mauricio Sánchez Grijalba • Jorge Manuel Escobar Ortiz

**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 • ScíELO Colombia - Colombia • Directorio Ulrich's - USA • Índice Nacional de Publicaciones Seriadas Científicas y Tecnológicas Colombianas (Publindex - B) - Colombia • Scopus (Elsevier B.V.) - USA • Web of Science – ScíELO Citation Index • JSTOR • EBSCO.

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-CompartirlGual 3.0 Unported.



Como ya es una costumbre en Colombia, a lo sumo cada dos años se está debatiendo una nueva reforma tributaria, más aún hoy cuando la pandemia contribuyó al crecimiento tanto del déficit fiscal como de la deuda pública. Además, y aunque se pretenden legitimar algunos cambios en materia tributaria a partir del nombramiento e instalación de comisiones de expertos, al final los diagnósticos siempre se parecen y lo que se aprueba pocas veces guarda consistencia interna o coherencia con lo propuesto por el Gobierno. Al respecto, se puede recordar que la comisión de expertos tributarios que se creó a través de la Ley 1739 de 2014 planteaba en su informe, presentado a finales del 2015, que el sistema tributario colombiano era en exceso complejo, inequitativo e ineficiente, y en el 2020, cinco años después, el Ministerio de Hacienda y Crédito Público (MHCp, 2020) indicaba lo mismo, aunque con otras palabras, al manifestar que este "[...] tiene un espacio importante para mejorar en términos de progresividad, eficiencia y simplicidad" (p. 3).

Adicionalmente al hecho de que los problemas identificados en el sistema tributario colombiano se mantienen con el pasar del tiempo, lo que sugiere que las ya frecuentes reformas tributarias hacen muy poco para solucionarlos, los lineamientos sobre los cambios, que según el Gobierno se requieren, también perduran. A pesar de que aún no se conoce el informe de la comisión de expertos que ambientará la reforma tributaria de este año en el país, ya el MHCp deja entrever algunas de las propuestas que espera incluir en el proyecto de ley. Por ejemplo, se sigue aludiendo a la generalización del IVA como una de las medidas con mayor capacidad de generación de nuevos ingresos, al manifestarse que la mayor parte del gasto tributario en Colombia se explica por el IVA. Las estimaciones señalan que el Estado pierde alrededor de 6,6% del PIB por las exenciones, exclusiones y aplicación de tarifas diferenciales en dicho impuesto (MHCp, 2020; Dirección de Impuestos y Aduanas [DIAN], 2020).

No obstante, se pierde de vista que buena parte de los bienes y servicios exentos y excluidos en Colombia son de primera necesidad, como ocurre con los alimentos de la canasta básica de consumo y los servicios de salud y arrendamiento de vivienda, de suerte que gravarlos empeoraría las condiciones de vida de las clases sociales menos privilegiadas. Aunque el Gobierno sostiene que ello se puede compensar a través de la devolución de una cuantía fija a los hogares más pobres, identificados con base en el Sistema de Identificación y Clasificación de Potenciales Beneficiarios para Programas Sociales (Sisbén), y que además se logró un alto grado de aprendizaje institucional con la pandemia, las preocupaciones con respecto a esta iniciativa persisten.

Por ejemplo, no existe garantía de que se pueda atender a toda la población que vería disminuida sustancialmente su capacidad de compra y que no pertenece a los primeros dos deciles del ingreso. Adicionalmente, este tipo de iniciativas no considera la eficacia del instrumento de identificación para incorporar a nuevos beneficiarios y excluir a aquellos que han superado la condición de pobreza. En consecuencia, el sugerido aumento del IVA vía generalización de su tarifa puede agravar la desigualdad y la pobreza, más aún en uno de los países más inequitativos del mundo y con menor capacidad estatal para redistribuir, a juzgar por el minúsculo cambio entre los Gini's antes y después de impuestos y transferencias (Hanni et al., 2015).

Por otra parte, y a pesar de que es reiterativo el diagnóstico sobre lo inequitativo del sistema tributario colombiano, se echa de menos una discusión que se concentre en impuestos con potencial de generar no solo mayor recaudación, sino también equidad. Cabe recordar que las herencias y legados se gravan en Colombia como una ganancia ocasional con una tarifa del 10% y la posibilidad de restar una parte como exenta, lo que dista de países que se suelen tomar como referentes en la región, como Chile con una tarifa del 25%. De hecho, la separación entre la renta ordinaria y la ganancia ocasional genera una pérdida de recaudo y progresividad, por lo que también convendría analizar los efectos de una unificación de estos dos impuestos.

Es importante también resaltar que existe evidencia de que una mayor progresividad tributaria no necesariamente se asocia con una menor recaudación (Castañeda-Rodríguez, 2019). Así, no se puede seguir asumiendo que los potenciales desincentivos que podría generar el aumento de la tributación directa serían de tal magnitud como para reducir la recaudación vía estrechamiento de las bases imponibles (curva de Laffer), sobre todo cuando se cuenta con fuentes tributarias inutilizadas, con bajos costos de eficiencia y una clara incidencia progresiva (*i.e.*, las herencias y legados). Claro está que, para que este tipo de propuestas sean viables, se deberían considerar aspectos como el ciclo electoral y la negociación política, dada la fuerte oposición que este tipo de planteamientos recibiría de poderosos grupos de interés.

Ahora, y para cambiar a un tema más amable, resulta gratificante poder llegar a nuestros lectores con once nuevos artículos, que han superado un riguroso proceso editorial. Este número se organiza en cuatro secciones, a saber, Contabilidad y finanzas, Marketing, Gestión & organizaciones y Aportes a la docencia e investigación, cada una de ellas con dos artículos, a excepción de Gestión & organizaciones, que cuenta con cinco.

En primer lugar, encontramos el trabajo titulado "Management Accounting and Control Systems in the Uppsala Internationalization Process Model. A Case Study", que corresponde a un aporte internacional de los profesores Ana Filipa Roque, Mário Lino Raposo y Maria do Céu Alves, adscritos a la University of Beira Interior (Covilhã, Portugal). Los autores investigan el rol de los sistemas de contabilidad y control de gestión en la implementación del Modelo de Internacionalización de Uppsala y en el desempeño de las empresas a partir de un estudio de caso, una empresa portuguesa de la industria de componentes automotrices. Entre otras cosas, se concluye que tales sistemas son útiles en diferentes etapas del proceso de internacionalización, para lo cual se requiere también de su adaptación al contexto de la empresa y a sus necesidades de información.

El segundo artículo de este número se titula "Cálculo de la rentabilidad financiero-fiscal de una operación de capital diferido a prima periódica. Un enfoque estocástico", que corresponde a un aporte realizado desde España por los profesores María José Pérez-Fructuoso y Antonio Alegre Escolano, adscritos a la Universidad a Distancia de Madrid y a la Universidad de Barcelona, respectivamente. La investigación propone una metodología para estimar la rentabilidad esperada de un seguro de vida bajo diferentes escenarios, relacionados con los gastos de gestión y el tratamiento fiscal de la operación.

Asimismo, desde España, los profesores Isabel Carrillo-Hidalgo y Juan Ignacio Pulido-Fernández, vinculados ambos a la Universidad de Jaén, contribuyen a este número con su artículo "Planteamiento estratégico para la financiación inclusiva del turismo por parte de los organismos financieros internacionales". Allí, los autores plantean la necesidad de la planeación estratégica en la financiación de proyectos de desarrollo turístico, de modo que se logre, a su vez, una mayor inclusión financiera. En general, se sugiere un conjunto de acciones asociadas a las estrategias de gestión, cartera, producto y proceso que permitirían a los organismos financieros internacionales avanzar en el financiamiento inclusivo del sector turismo.

Por su parte, el profesor Nelson García Reinoso, de la Escuela Superior Politécnica Agropecuaria de Manabí "Manuel Félix López" (Manabí-Ecuador), nos aporta su trabajo titulado "Segmentación por motivaciones y valoración del turismo interior en el destino Manta, Manabí, Ecuador". Esta investigación caracteriza a los turistas que allegan a Manta (Ecuador), de modo que tras identificar sus motivaciones, expectativas y valoración se puedan definir lineamientos de mejora en el sector turismo de dicho destino. Con base en el análisis de los datos recopilados a través de las encuestas practicadas a 484 turistas entre el 15 de diciembre del 2018 y el 7 de enero del 2019, se concluye,

por ejemplo, que además de los turistas de sol y playa que suelen visitar Manta también hay una importante proporción de turistas culturales.

Entretanto, los profesores Héctor Gonzalo Rojas-Pescio y Verónica Alejandra Roa-Petrasic, adscritos a la Universidad de Santiago de Chile, aportan el artículo "Propuesta de modelo para la autogestión del conocimiento para la productividad de las empresas de menor tamaño en la era del conocimiento". Los autores, tras evaluar el estado de la gestión del conocimiento en las mipymes chilenas, encuentran que dicho activo usualmente es desatendido y que las herramientas de apoyo basadas en las TIC no son accesibles para el sector, dados los altos costos de licenciamiento e implementación, por ejemplo. Asimismo, y tras diseñar y aplicar un modelo de autogestión del conocimiento en una mipyme del sector servicios, los autores encuentran que este contribuye a aumentar la capacidad productiva, de modo que se sugiere la necesidad de reconocer el conocimiento como un activo estratégico y promover su debida gestión.

Desde la Universidad de Los Andes y la Universidad Libre, ambas de Colombia, los profesores Andrés Giovani Guarín Salas y Javier García-Estévez contribuyen a la literatura especializada en el progreso técnico del sector productivo, en este caso de la industria de plásticos, con un análisis de su relación con la inversión en innovación. Combinando dos métodos de investigación, los autores entregan evidencia empírica sobre la ausencia de inversión en unidades de investigación y desarrollo (I+D), así como sobre la baja valoración de las empresas analizadas sobre las actividades de innovación. Este trabajo entrega a nuestros lectores una aportación para la problematización del progreso técnico, aspecto relegado en las prioridades de las políticas públicas y empresariales.

Continuando con los artículos de la sección de gestión y organizaciones, el profesor Jeffer Darío Buitrago Betancur, desde la Universidad Autónoma de Barcelona, nos presenta un análisis empírico de la divulgación de información de responsabilidad social empresarial en canales web, principalmente en redes sociales. Este trabajo ilustra a los lectores sobre la relación entre el tamaño de la organización, la actividad económica y su ubicación geográfica con respecto al nivel de divulgación de información de RSE en canales digitales. El autor invita a continuar con investigaciones que profundicen las razones por las cuales las organizaciones y sus gerentes deciden divulgar u ocultar información de RSE en las redes sociales. Futuros trabajos en este campo podrían ser del agrado e interés de nuestros lectores.

En el octavo lugar de este número, el artículo titulado "La separación entre sostenibilidad organizacional y desarrollo sostenible: una reflexión sobre herramientas emer-

gentes para disminuir la brecha", de los profesores de la Pontificia Universidad Javeriana (Colombia) Sebastián Dueñas-Ocampo, Jesús Perdomo-Ortiz y Lida Esperanza Villa Castaño, propone una reflexión sobre la brecha existente entre la sostenibilidad organizacional y el desarrollo sostenible. Los autores, además de caracterizar la brecha mencionada, proponen e ilustran prácticas y formas organizacionales para el cierre de esta brecha, acotadas en las organizaciones relacionadas con el proyecto ético-político de la construcción de paz en Colombia. Este artículo pone de manifiesto la necesidad de vincular los trabajos académicos con las condiciones sociales, políticas y organizacionales de un contexto determinado con el fin de contribuir no solo a un mejor entendimiento de tales problemas, sino a una solución de estos.

Para cerrar la sección de Gestión & organizaciones, los profesores Óscar Gallo, Diego René Gonzales-Miranda, Juan Pablo Román-Calderón y Gustavo Adolfo García, de la Universidad EAFIT (Colombia), nos entregan un trabajo reflexivo sobre la relación de los *millenials* con el trabajo y las organizaciones. Desplegando una metodología de análisis de contenido, los autores concluyen que no hay una significación homogénea en este grupo social sobre el proceso de trabajo y su vínculo con las organizaciones. Empero, evidencian los sentimientos de frustración, las tensiones entre el trabajo y la familia, el apego a los contratos precarizadores de su condición de trabajadores, entre otras vivencias comunes de los *millenials* colombianos y, de seguro, latinoamericanos. Este trabajo contribuye al estudio sociocontextual de las organizaciones y sus significaciones en los trabajadores.

Este número finaliza con una sección de aportes a la docencia y la investigación. Por un lado, los profesores William Rojas Rojas y Andrés Mauricio Sánchez-Grijalba, de la Universidad del Valle, aportan una reflexión sobre la formación de los contadores públicos y su relación con las realidades organizacionales y el contexto social. Su apuesta por la dignificación del saber-hacer contable se presenta en una reflexión diversa sobre las potencialidades de los sujetos contadores, las organizaciones gremiales y el nexo entre los ejercicios académicos y profesionales.

Por otro lado, el profesor Jorge Manuel Escobar Ortiz, del Instituto Tecnológico Metropolitano (Colombia), discute

sobre las formas de medición de la apropiación social de la ciencia y la tecnología en la política pública científica del país. El autor aborda una dicotomía de aproximación a tal problema de investigación, invitando a una clarificación de las categorías con que se relaciona la política científica colombiana y la apropiación social de la ciencia y la tecnología. Esta contribución emerge en el contexto polémico de las mediciones del trabajo académico y científico, a través de métricas centradas en el factor de impacto. Esperamos que este artículo invite a la discusión de estas métricas y su vínculo con la política pública científica del país.

Confiamos en que este número siga generando interés en nuestros lectores y contribuya al desarrollo de las ciencias de la gestión. También agradezco al equipo editorial, autores, evaluadores y comités editoriales y científicos por hacer posible este número.

VÍCTOR MAURICIO CASTAÑEDA RODRÍGUEZ

Director Revista INNOVAR

Profesor Asociado

Escuela de Administración y Contaduría Pública

Facultad de Ciencias Económicas

Universidad Nacional de Colombia

## Referencias bibliográficas

Castañeda-Rodríguez, V. (2019). The 2016 tax reform in Colombia: a patchwork quilt. *Cuadernos De Administración*, 35(65), 72-91. <https://doi.org/10.25100/cdea.v35i65.7676>

Dirección de Impuestos y Aduanas Nacionales (DIAN). (2020). *Gasto tributario en el impuesto sobre la renta, el impuesto al valor agregado (IVA) y otros impuestos nacionales – año gravable 2019 (Cifras preliminares)*. Documento Web 075. <https://www.dian.gov.co/dian/cifras/Cuadernos%20de%20Trabajo/Gasto-tributario-en-el-impuesto-sobre-la-renta-el-impuesto-al-valor-agregado-IVA-y-otros-impuestos-nacionales-AG-2019.pdf>

Hanni, M., Martner, R., & Podestá, A. (2015). El potencial redistributivo de la fiscalidad en América Latina. *Revista CEPAL*, 116, 7-26. <https://www.cepal.org/es/publicaciones/38781-potencial-re-distributivo-la-fiscalidad-america-latina>

Ministerio de Hacienda y Crédito Público (MHCP). (2020). *Reflexiones sobre la estructura tributaria colombiana*. <https://www.valoraanalitik.com/wp-content/uploads/2020/06/ac1-2020-08-12-Presentacio%CC%81n-Ministro-CBT-v2.pdf>

**A**s has already become a tradition in Colombia, every two years (at most) a new tax reform is being discussed. Even more so today, when the covid-19 pandemic has caused a growth of both the fiscal deficit and the public debt. Furthermore, and although some taxation changes are trying to be legitimized with the appointment of commissions of experts, the final diagnoses always resemble each other and what is approved is seldom internally consistent or coherent with Government proposals. To that effect, we can recall that the commission of experts on taxation, created under Law 1739 of 2014, stated in a report issued at the end of 2015 that the Colombian tax system was excessively complex, inequitable and inefficient. Five years later, in 2020, the Colombian Ministry of Finance and Public Credit (MHCp, 2020) mentioned the same, although in different words, by stating that the current tax system "[...] needs to improve in terms of progressivity, efficiency and simplicity" (p. 3).

Added to the fact that shortcomings identified in the Colombian tax system persist over time—which suggests that the already frequent tax reforms do very little to overcome such flaws—, the guidelines on the changes required, according to the government, also endure. Although the report by the commission of experts that will set the tone for this year's tax reform is not yet known, the MHCp already hints at some of its proposals for the legislative bill. For example, the generalization of VAT is still considered as one of the measures with the greatest capacity for new income generation, since most tax expenditures in Colombia are explained by this type of tax, according to the national government. Some estimates show that the country loses around 6.6% of its GDP due to tax exemptions, exclusions and the application of differential tariffs in VAT (Dirección de Impuestos y Aduanas [DIAN], 2020; MHCp, 2020).

Notwithstanding, is out of sight that an important share of the goods and services with tax breaks in Colombia are essentials, as in the case of staple foods, health services and rental housing. Therefore, increasing tax burdens on these goods would make the living conditions of the less privileged social classes even worse. Albeit the Government asserts that this situation could be compensated through the return of a fixed amount of money to the poorest households, which will be identified based on the Identification and Classification System of Social Programs Beneficiaries (Sisbén, in Spanish), and that a high degree of institutional learning on this regard was acquired with the facing of the pandemic, various concerns around this initiative remain on the stage.

For instance, it is not certain that the entire population that does not belong to the first two deciles of the income level considered, who would eventually lose a great deal of

its purchasing capacity, could benefit from the proposed measures. Additionally, this proposal does not consider the effectiveness of the identification instrument deployed to incorporate new beneficiaries and exclude those who have overcome the poverty status. Consequently, the suggested VAT increase may aggravate inequality and poverty, even more so in one of the most inequitable countries in the world, and with less state capacity to redistribute income, as depicted by the tiny changes in Gini coefficients before and after taxes and transfers (Hanni *et al.*, 2015).

On the other hand, and despite the repetitive diagnosis on the inequality of the Colombian tax system, a discussion around taxation measures that would potentially generate not only greater collection but also equity is still missing. On this subject, it should be recapped that inheritances in Colombia are taxed as an occasional gain with a 10% rate and the possibility of subtracting one part of their value as exempt, which notably differs from benchmark countries in the region, such as Chile, where a 25% rate is established for this type of transactions.

It is also important to remark the evidence proving that greater tax progressiveness is not necessarily associated with lower collection (Castañeda-Rodríguez, 2019). Thus, it cannot continue to be assumed that the potential disincentives of an increase in direct taxation would be of such magnitude as to reduce collection by narrowing the tax bases (Laffer curve), especially when there are other tax sources that could be used, with low-efficiency costs and a clear progressive incidence (*i.e.*, inheritances and legacies). However, aspects such as electoral cycles and political negotiation should be considered for this type of proposal to be feasible, given the strong opposition that this approach would receive from powerful parties involved.

Now, and moving to a more friendly subject, it is rewarding to reach our readers with eleven new articles; all of which have gone through a rigorous editorial process. This issue is organized into four sections, namely: Accounting and Finance, Marketing, Management and Organizations, and Research and Teaching Contributions. Each of them includes two research papers, except for Management and Organizations, which is made up of five.

First, we will find the work "Management accounting and control systems in the Uppsala Internationalization Process Model. A case study," presented by professors Ana Filipa Roque, Mário Lino Raposo, and Maria do Céu Alves, University of Beira Interior (Covilhã, Portugal). The authors of this paper examine the role of management accounting and control systems in the implementation of the Uppsala Internationalization Model and the performance of a Portuguese company in the automotive

components industry, which serves as a case study. Among other findings, the studied systems prove to be useful at different stages of the internationalization process, for which it is also necessary to adapt them to a company's specific context and information needs.

The second article in this issue is titled "Calculation of the financial-tax profitability of a deferred capital operation at a periodic premium. A stochastic approach," prepared in Spain by professors María José Pérez-Fructuoso and Antonio Alegre Escolano, from Madrid Open University (UDIMA) and the University of Barcelona, respectively. This research proposes a methodology to estimate the expected profitability of a life insurance policy under different scenarios for management expenses and the fiscal treatment of the operation.

Also from Spain, professors Isabel Carrillo-Hidalgo and Juan Ignacio Pulido-Fernández, both from the University of Jaén, participate in this issue with the paper "Strategic approach for an inclusive financing of tourism by international financial organizations." In their work, the authors express the need for strategic planning in the financing of tourism development projects, so that, in turn, greater financial inclusion could be achieved in the tourist sector. In brief, this research suggests a set of actions related to strategies in terms of management, accounts receivables, products, and processes that would allow international financial organizations to advance towards inclusive financing schemes for the tourist industry.

Professor Nelson García Reinoso, from Escuela Superior Politécnica Agropecuaria de Manabí "Manuel Félix López" (Manabí-Ecuador), presents the work "Segmentation by motivations and valuation of inland tourism in Manta, Manabí, Ecuador." After identifying the motivations, expectations and valuation toward this destination in a sample of tourists, this study characterizes visitors coming to Manta in order to define guidelines for improving the local tourist sector. Based on the analysis of the data collected through surveys to 484 tourists between December 15, 2018 and January 7, 2019, it is concluded, for example, that in addition to the sun-and-beach tourists who usually visit Manta, there is also a significant share of culture-related travelers.

Meanwhile, Héctor Gonzalo Rojas-Pescio and Verónica Alejandra Roa-Petrasic, professors at the University of Santiago, Chile, add the paper "Proposal of a knowledge self-management model for the productivity of small companies in the age of knowledge." After evaluating the state of knowledge management in Chilean small and medium-sized enterprises, the authors find that such asset is usually neglected, and that ICT-based support tools are not accessible to these companies, given the high

costs of their licensing and implementation, for example. Likewise, after designing and applying a knowledge self-management model in a SME belonging to the services sector, the authors find an increase on the company's productive capacity, which suggests the need to recognize knowledge as a strategic asset and, therefore, promote its adequate management.

From Universidad de Los Andes and Universidad Libre, both in Colombia, professors Andrés Giovani Guarín Salas and Javier García-Estévez contribute to the specialized literature on the technical progress of the productive sector –in this case, the plastics industry– with an analysis of its relationship with innovation investments. By combining two research methods, the authors of this work provide empirical evidence on the absence of investment in research and development (R&D) units, as well as on the low valuation of innovation activities by the studied companies. This paper provides our readers key insights on the problematization of technical progress, an aspect that is not commonly within the priorities of public and business policies.

Also within our Management and Organizations section, professor Jeffer Darío Buitrago Betancur, Autonomous University of Barcelona, presents an empirical analysis of the disclosure of corporate social responsibility information on the web, mainly through social networks. This work provides an account of the relationship between the size of an organization, its economic activity and geographical location, and the degree of dissemination of CSR information on digital media. The author invites us to continue carrying out research studies that deepen on the understanding of the decision of disclosing or concealing CSR information on social networks. Further contributions in this field could be of interest to our readers.

As the eight contribution to this current issue, the paper "The division between organizational sustainability and sustainable development: A reflection on emerging tools to reduce the gap," by professors Sebastián Dueñas-Ocampo, Jesús Perdomo-Ortiz, and Lida Esperanza Villa Castaño, Pontifical Javeriana University (Colombia), offers a reflection on the existing gap between organizational sustainability and sustainable development. The authors, in addition to characterizing the phenomenon, propose and illustrate practices and organizational forms for bridging such gap, specifically in organizations engaged in the ethical-political project for peacebuilding in Colombia. This paper highlights the need to link academic projects with the social, political and organizational conditions of a particular context, in order to contribute not only to a better understanding of the problematic situations in these dimensions but to provide a solution to them as well.

Closing Management and Organizations section, professors Óscar Gallo, Diego René Gonzales-Miranda, Juan Pablo Román-Calderón, and Gustavo Adolfo García, from EAFIT University (Colombia), deliver a reflexive work on the relationship between millennials and work and organizations. By means of content analysis methodology, these authors conclude that there is not a homogeneous meaning regarding work and its link with organizations within this social group. However, their research exposes the feelings of frustration, the tensions between work and family, and the attachment to precarious contracting schemes, among other common experiences, reported by Colombian millennials; conditions that could possibly affect Latin American millennials as well. This work contributes to the social and contextual study of organizations and their various meanings among workers.

This issue comes to an end with the section Research and Teaching Contributions. Firstly, professors William Rojas Rojas and Andrés Mauricio Sánchez-Grijalba, from Universidad del Valle, provide a reflection on the education process of future public accountants and its relationship with organizational realities and the social context. These authors' commitment to dignifying accountancy know-how is portrayed in a thoughtful reflection on the potential of accounting professionals, business associations, and the bond between academic and professional activities.

In addition, Jorge Manuel Escobar Ortiz, professor at Instituto Tecnológico Metropolitano (Colombia), comments the methods for measuring the social appropriation of science and technology in the Colombian scientific policy. This researcher addresses the existing dichotomy for approaching such an important research issue, asking for more clarity regarding the different categories that comprise the national scientific policy and the social appropriation of science and technology. This contribution emerges amidst

a controversial context for measuring academic and scientific products based on the use of impact factor metrics. We hope this paper promotes a discussion on the implementation of such metrics and their link with the scientific public policy of our country.

We expect that this issue generates interest among our readers and contributes to the progress of Management Science. Finally, I wish to thank the editorial staff, authors, reviewers, and our Editorial and Scientific committees for making this new edition possible.

VÍCTOR MAURICIO CASTAÑEDA RODRÍGUEZ

Director INNOVAR

Associate Professor

School of Management and Public Accounting

Faculty of Economic Sciences

National University of Colombia, Bogotá

## References

Castañeda-Rodríguez, V. (2019). The 2016 tax reform in Colombia: A patchwork quilt. *Cuadernos De Administración*, 35(65), 72-91. <https://doi.org/10.25100/cdea.v35i65.7676>

Dirección de Impuestos y Aduanas Nacionales (DIAN). (2020). *Gasto tributario en el impuesto sobre la renta, el impuesto al valor agregado (IVA) y otros impuestos nacionales – año gravable 2019 (Cifras preliminares)*. Documento Web 075. <https://www.dian.gov.co/dian/cifras/Cuadernos%20de%20Trabajo/Gasto-tributario-en-el-impuesto-sobre-la-renta-el-impuesto-al-valor-agregado-IVA-y-otros-impuestos-nacionales-AG-2019.pdf>

Hanni, M., Martner, R., & Podestá, A. (2015). El potencial redistributivo de la fiscalidad en América Latina. *Revista CEPAL*, 116, 7-26. <https://www.cepal.org/es/publicaciones/38781-potencial-re-distributivo-la-fiscalidad-america-latina>

Ministerio de Hacienda y Crédito Público (MHCP). (2020). *Reflexiones sobre la estructura tributaria colombiana*. <https://www.valoraanalitik.com/wp-content/uploads/2020/06/ac1-2020-08-12-Presentacio%CC%81n-Ministro-CBT-v2.pdf>

## Management Accounting and Control Systems in the Uppsala Internationalization Process Model. A Case Study\*

### SISTEMAS DE CONTABILIDAD Y CONTROL DE GESTIÓN EN EL MODELO DE INTERNACIONALIZACIÓN UPPSALA. UN ESTUDIO DE CASO

**RESUMEN:** este trabajo examina el papel de los sistemas de contabilidad y control de gestión (sccc) para la exitosa implementación del modelo de internacionalización Uppsala (U-Model) y el logro de un mejor desempeño en las organizaciones. Para ello, y luego de una amplia revisión de la literatura, se llevó a cabo un estudio de caso. Siguiendo un enfoque dinámico "de adentro hacia afuera", se recopilaron datos a través de entrevistas y análisis documental con el objetivo de analizar el modelo de internacionalización (im) de una empresa y su relación con los sccc implementados. Esta investigación señala la existencia de varios roles (pasivos y activos) en los sccc y destaca que estos son utilizados a lo largo del proceso de internacionalización (pi) de manera diferenciada. Hasta donde sabemos, esta es la primera vez que se estudia la relación entre sccc y un modelo de internacionalización específico (U-Model), por lo que nuestro trabajo permitirá comprender más acerca de este fenómeno en la práctica, haciendo posible que las empresas puedan ajustar sus sccc a partir de la fase de desarrollo del U-Model en la que se encuentren. Teniendo en cuenta el creciente interés por la internacionalización, esperamos aportar mayor información acerca de la relación existente entre sccc y pi, así como de sus efectos sobre el desempeño de las empresas. Este trabajo apunta a resultados prometedores, lo que justifica la realización de estudios posteriores sobre el tema.

**PALABRAS CLAVE:** desempeño, modelo Uppsala, proceso de internacionalización, sistemas de contabilidad y control de gestión.

### SISTEMAS DE CONTABILIDADE E CONTROLE GERENCIAIS NO MODELO DO PROCESSO DE INTERNACIONALIZAÇÃO DE UPPSALA: ESTUDO DE CASO

**RESUMO:** neste estudo, é examinado o papel dos sistemas de contabilidade e controle gerenciais (MACS, na sigla em inglês) na implementação bem-sucedida do Modelo de Internacionalização de Uppsala (U-Model, na sigla em inglês) e na melhoria do desempenho das empresas. Para isso, e após uma ampla revisão da literatura, foi realizado um estudo de caso. Com uma abordagem dinâmica e "de dentro para fora", os dados foram coletados por meio de entrevistas e de análise documental. Foram analisados o modelo de internacionalização (im) de uma empresa e a relação entre os MACS e sua estratégia de internacionalização (U-Model). Neste estudo, é enfatizada a existência de diversos papéis (passivos e ativos) dos MACS e destacado o fato de que esses sistemas são utilizados ao longo do processo de internacionalização (pi) de diferentes maneiras. Até onde sabemos, é a primeira vez que a relação entre os MACS e um modelo específico de internacionalização (U-Model) é estudada. A presente pesquisa ajuda a aumentar o conhecimento na prática, uma vez que ajuda as empresas a entenderem como podem ajustar seus MACS de acordo com a fase de desenvolvimento no Modelo de Uppsala. Dado o crescente interesse pela internacionalização, esperamos contribuir para melhorar o conhecimento sobre a relação entre os MACS e o pi e seus efeitos no desempenho das empresas. Neste estudo, são apontados resultados promissores que justificam estudos futuros acerca dessa relação.

**PALAVRAS-CHAVE:** desempenho, Modelo de Uppsala, processo de internacionalização, sistemas de contabilidade e controle gerenciais.

### SYSTÈMES DE COMPTABILITÉ DE GESTION ET DE CONTRÔLE DANS LE MODÈLE DE PROCESSUS D'INTERNATIONALISATION D'UPPSALA. UNE ÉTUDE DE CAS

**RÉSUMÉ:** Cette étude examine le rôle de la comptabilité de gestion et des systèmes de contrôle de gestion (MACS) dans la mise en œuvre réussie du modèle d'internationalisation d'Uppsala (Modèle U) et dans l'amélioration des performances des entreprises. Pour y parvenir, et après une large revue de la littérature, on a mené une étude de cas. En utilisant une approche dynamique et «à l'envers», on a recueilli les données au moyen d'entretiens et d'analyses documentaires. On a analysé le modèle d'internationalisation (im) d'une entreprise et la relation entre MACS et sa stratégie d'internationalisation (U-Model). Cette étude met l'accent sur l'existence de plusieurs rôles (passifs et actifs) des MACS et met en évidence le fait que ces systèmes sont utilisés tout au long du processus d'internationalisation (pi) de manière différente. À notre connaissance, c'est la première fois que l'on étudie la relation entre MACS et un modèle d'internationalisation spécifique (Modèle U). Cette recherche contribue à accroître les connaissances dans la pratique, car elle aide les entreprises à comprendre comment elles peuvent ajuster leurs MACS en fonction de leur phase de développement du Modèle U. Compte tenu de l'intérêt croissant pour l'internationalisation, nous espérons contribuer à améliorer les connaissances sur la relation entre les MACS, la propriété intellectuelle et ses effets sur les performances des entreprises. Cette étude met en évidence des résultats prometteurs qui justifient d'autres études sur cette relation.

**MOTS-CLÉ:** comptabilité de gestion et systèmes de contrôle, modèle Uppsala, Processus d'internationalisation, performance.

**SUGGESTED CITATION:** Roque, A., Raposo, M., & Alves, M. (2021). Management accounting and control systems in the Uppsala internationalization process model. A case study. *Innovar*, 31(80). 9-28. <https://doi.org/10.15446/innovar.v31n80.93661>

**JEL CLASSIFICATION:** M16, M40, F23.

**RECEIVED:** 15/11/2018. **APPROVED:** 28/01/2021

**PREPRINT:** 8/3/2021.

### Ana Filipa Roque

Ph. D. (C) Management

NECE Research Center in Business Sciences, University of Beira Interior  
Covilhã, Portugal

Author's role: intellectual, experimental and communicative  
anaroque@ubi.pt  
<https://orcid.org/0000-0002-8712-6065>

### Mário Lino Raposo

Ph. D. Business Administration

NECE Research Center in Business Sciences, University of Beira Interior  
Covilhã, Portugal

Author's role: intellectual  
mrraposo@ubi.pt  
<https://orcid.org/0000-0001-6213-5355>

### Maria do Céu Alves

Ph. D. Accounting

NECE Research Center in Business Sciences, University of Beira Interior  
Covilhã, Portugal

Author's role: intellectual  
mceu@ubi.pt  
<https://orcid.org/0000-0003-1608-1872>

**ABSTRACT:** This study examines the role of management accounting and management control systems (MACS) in the successful implementation of the Uppsala Internationalization Model (U-Model) and in the improvement of firms' performance. To achieve this, and after a broad literature review, a case study was conducted. Using a dynamic and "inside-out" approach, data was collected through interviews and documental analysis. The internationalization model (im) of a company and the relationship between MACS and its internationalization strategy (U-Model) were analyzed. This study emphasizes the existence of several roles (passive and active) of MACS and highlights the fact that these systems are used throughout the internationalization process (pi) in differentiated ways. As far as we know, it is the first time the relationship between MACS and a specific internationalization model (U-Model) has been studied. This research contributes to increase knowledge in practice, as it helps companies understand how they can adjust their macs according to their U-Model development phase. Given the growing interest in internationalization, we hope to contribute to improving the knowledge on the relationship between macs and the ip and its effects on companies' performance. This study points to promising results that justify further studies of this relationship.

**KEYWORDS:** Internationalization process, management accounting and control systems, performance, Uppsala Model.

\* **Acknowledgments:** The authors gratefully acknowledge financial support from FCT (Foundation for Science and Technology, Portugal), national funding through research grant (UIDB / 04630/2020).

## Introduction

The growing tendency for markets' globalization modifies the way companies organize and act, inciting them to ponder the development of their activities in international trade. The internationalization process (IP), operationalized through the internationalization model (IM), adopted by a company is seen as part of its growth strategy (Roque *et al.*, 2018a). This process is usually associated with the normal growth of companies and it is, therefore, a strategic option for those wishing to compete in the global market. Hence, in the context of the current economic crisis, internationalization is fundamental for economic development (Simões, 2011) and for the survival of companies, especially the most technologically developed, which would not be possible if they were limited to small countries (Roque *et al.*, 2019a). This explains the great interest in the study of internationalization and its ways of operationalizing the process.

There are several models of internationalization and the adoption of a particular model depends on several variables (Roque *et al.*, 2019a). In this process, it is fundamental that companies have structures that facilitate information analysis, control and planning as an essential input for decision-making (Dimitratos *et al.*, 2003) and good performance.

The relationship between strategy and structure has long been addressed. Chandler (1962) studied us largest firms from 1909 to 1959 and found that change in corporate strategy came first and led to changes in an organization's structure. "A new strategy requires a new or at least refashioned structure if the enlarge enterprise was to be operated efficiently" (Chandler, 1962, p. 15). The Management Accounting and Control System (MACS) integrates the organizations' structure and can be defined as tools that managers use to maintain or change patterns in organizational activities and to implement new strategies (Anthony & Govindarajan, 2007; Roque *et al.*, 2020).

Despite the growing interest in the MACS-strategy relationship (Bisbe & Malagueño, 2012; Franco-Santos *et al.*, 2012; García-Álvarez *et al.*, 2019; Gimbert *et al.*, 2010; Gomez-Conde & Lopez-Valeiras, 2018; Gomez-Conde *et al.*, 2019; Lopez-Valeiras *et al.*, 2015; Ramon-Jeronimo *et al.*, 2019), the picture presented in the literature was found to be fragmented (Langfield-Smith, 1997) with an inconsistent conceptualization and operationalization (Otley, 2016; Tucker *et al.*, 2009). Some authors consider that there is little knowledge about the effects of MACS in the strategy implementation (Coller *et al.*, 2018; Frigotto *et al.*, 2013; Skærbaek & Tryggestad, 2010).

On the other hand, very few authors have studied the uses of MACS in the internationalization process

(Araujo *et al.*, 2010, 2011; Gomez-Conde & Lopez-Valeiras, 2018; Florez *et al.*, 2012; Vélez *et al.*, 2008, 2014, 2015). According to Gomez-Conde and Lopez-Valeiras (2018), recent empirical research has narrowed the focus to demonstrate a direct and positive influence of MACS on internationalization. However, the role of MACS on internationalization remains to be fully developed (Gomez-Conde & Lopez-Valeiras, 2018). This paper addresses this gap by analyzing the impact of MACS on the Uppsala Internationalization Model (U-Model), one of the main existing models (Bartlett & Ghoshal, 1991; Oyson & Whittaker, 2010; Roque *et al.*, 2019a). Additionally, to our knowledge, no empirical study based on this relationship has yet been developed.

Our paper contributes to the literature on the MACS-strategy relationship (Langfield-Smith, 2006) by proposing to examine the relationship between MACS and the U-Model and providing an inside-out perspective (Chenhall, 2005a).

Henri (2006), one of the authors who has studied MACS-strategy relationship, suggests two distinct research lines. A first line emphasizes the effects of the strategy in MACS. The authors who follow this line (Chapman, 1997, 1998; Dent, 1987) use a structural and static approach. Besides, they consider that the configuration of MACS results from the implementation of the strategy and represents the last step in the strategic management process. On the other hand, a second line of research emphasizes the effects of MACS in strategy. The studies that follow this line resort to a procedural and dynamic approach (Roque *et al.*, 2020). Through this approach it is possible to recognize and study MACS role during the whole strategy implementation process. It is in this second line of research that the present study is inserted.

According to Dent (1990), just a few researchers have sought to extend previous research to embrace relationships between firms' strategies and the design of their MACS. Moreover, empirical studies aimed at understanding management control configurations are relatively scarce (Bedford & Sandelin, 2015). Some authors (Ismail, 2013; Roque *et al.*, 2020) have drawn attention to the need for more studies that seek to recognize how MACS can help companies in the implementation of the strategy. Therefore, and using Henri (2006) procedural and dynamic approach, we intend to examine how internationalization, through the internationalization model adopted, is influenced by MACS as a company information system, since this relationship between a specific internationalization strategy (U-Model) and MACS has never been studied before.

Thus, the following questions arise: i) How does MACS eased up the implementation of the internationalization strategy;



and ii) how does the internationalization strategy implied changes in MACS. And, if this is the case, what changes?

To answer these questions, an inside-out perspective based on a qualitative research approach is used, through the development of an exploratory case study (Yin, 2014) conducted in a Portuguese automobile sector company. Data about the IP and MACS were collected through three interviews, company visits and document analysis, over an interpolated period of 5 months. We conclude that MACS can facilitate IP implementation; however, this process involves adjustments in MACS.

The rest of this paper is organized as follows. The next section presents the literature review with an explanation of IP-related concepts, followed by a description of MACS and its role in organizations. The relationship between MACS and IM is also analyzed in this section. Thereafter, we will address the case study methodology. Afterward, empirical results will be presented and discussed. Finally, the paper ends with a conclusions section, which includes the study contributions and limitations and suggests some avenues for further research.

## Theoretical background

### The internationalization process

Due to the limitations of domestic markets, increasing globalization or the need to diversify risks (Araujo *et al.*, 2011), internationalization is currently seen as a strategic option for companies that compete globally. This process is assumed to be an extension of strategies to other countries, replicating partially or even fully their operational chain. In this process, the level of activities outside the country of origin is increased (Meyer, 1996) and operations (strategy, structure, and resources) are adapted to international environments (Calof & Beamish, 1995).

The motivations for developing the IP can be very different and even vary in the course of the process. The literature highlights the need to obtain a greater availability of natural resources; the possibility of hiring cheaper labor; the increasing attractiveness of markets (Dunning & Lundan, 2008); the need to follow the internationalization of customers; the need to reduce the dependence on domestic

market; the search for new opportunities; the strategy of attacking international competitors in the country of origin; the search for economies of scale; and also the core business maintenance (Raposo *et al.*, 2007).

In the national context, Simões (2011) argues that the main reasons for the internationalization of Portuguese companies are associated with market share increases, their recognition in the international market and, lastly, with the need to seek new resources. The same factors presented in studies outside the national territory.

Singla *et al.* (2017) argue that both motivation and firm's capability to internationalize are required and significantly influenced by owners' motivation and ability to access resources. Therefore, a critical aspect of internationalization decisions is market entry mode, which typically entails considering the amount of resources to invest, the control level, and the risk that internationalization implies (Kraus *et al.*, 2015). Companies that are internationalized often seek to minimize risks in international expansion by implementing tight control over foreign operations (Brouthers, 2013).

There are several alternatives for companies to develop their IP, such as exports, contractual forms (licensing, franchising, management contracts, turnkey contracts, subcontracting, production sharing, and strategic alliances), and foreign direct investment (FDI) (Anderson & Gatignon, 1986; Hill *et al.*, 1990). The first alternative, export, is today considered a pillar for the survival of many companies (Fink *et al.*, 2008). Before the opening of branches, usually companies go through an export phase and, from there, they extended their activities. In other words, they proceed to the opening of a branch office or a subsidiary when there is already an historical work of conception, production, sales, and marketing at an international level. Usually, the international expansion is initially made for countries similar to the country of origin and is gradually expanded to others (Pogrebnyakov & Maitland, 2011). Hill *et al.* (1990) consider that whatever the model adopted for the IP, all of them have specific consequences for the company in terms of operations control, commitment of resources and risks dissemination.

Some authors (Oyson & Whittaker, 2010; Roque *et al.*, 2020) suggest that the two dominant approaches about the configuration of the IP are: The *U-Model* developed in the 70s at Uppsala University (Johanson & Vahlne 1977; Johanson & Wiedersheim-Paul, 1975) and the *I-Model* (Bilkey & Tesar, 1977; Cavusgil, 1980), which sees internationalization as an innovation process.

However, there are other models that can be adopted by the company, namely the Born Globals model (Knight &

Cavusgil, 1996), the Product's Life Cycle model (Vermon, 1966), the Non-Sequential model (Cuervo-Cazurra, 2011), the Pre-Export Activities model (Wiedersheim-Paul *et al.*, 1978), the Integration model, and the Network Theory model (Sharma, 1993). In this study, the *U-Model* is used from the perspective of the establishment chain model (*Four-Stage Model*) proposed by Johanson and Wiedersheim-Paul (1975).

The choice of the *U-Model* comes from the fact that this is one of the most adopted models in the literature (Oyson & Whittaker, 2010), and because this is the model followed by the studied company, which allowed it over time a sustained, progressive, and incremental evolution of success in the international market. The *U-Model* explains the companies' IP through a gradual extension of operations (Johanson & Vahlne, 1977), following a progressive and incremental logic. Consequently, this model is composed by a sequence of four different stages (Johanson & Wiedersheim-Paul, 1975). The first stage encompasses sporadic or intermittent export activities that allow the company a first contact without a commitment of resources, but with the disadvantage that the information received is reduced. The second stage encompasses direct exports performed by representatives or partners, allowing a greater knowledge of the market. However, it requires a greater commitment of resources. The third stage is based on the creation of a sales related subsidiary, which allows the company to control directly the information channel; however, it has the disadvantage of representing an increase in costs and risks. Finally, the last stage is based on the implementation of a production unit to increase the market share in the country where the company wishes to internationalize. This stage requires the highest level of commitment of resources.

Thus, the commitment of resources increases as the company moves from one stage to another. The company gradually increases its involvement, as its knowledge about the new markets in which it operates grows, especially that one that is acquired from the experience of sporadic exports (Penrose, 1959).

In an IP, there are surely some difficulties materialized by the differences between the company's country of origin and the destination country, namely language, culture, political systems, education systems, among others (Johanson & Wiedersheim-Paul, 1975). It is well known that firms tend primarily to establish relations with "psychologically" similar countries and gradually expand to psychologically and geographically distant regions as they gain experience. The incremental model of internationalization also explains that the managers' lack of knowledge about foreign markets

and their aversion to risk restricts the selection of countries for the company's expansion (Hadjikhani & Johanson, 2002; Johanson & Vahlne, 1977).

### Management accounting and control systems and their role in organizations

The structure of organizations involves all its hierarchical composition (top management and other elements), including how the company is organized (Wang & Ahmed, 2003). MACS are seen as integral elements of the organizational structure itself as they provide useful and essential information for the decision-making process (Anderson & Widener, 2007; Naranjo-Gil & Hartmann, 2006), thus, influencing the company's strategy (Roque *et al.*, 2019b). Therefore, the control system is explicitly designed to support the organization's strategy (Dent, 1990; Simons, 1987, 1990), since its purpose is to provide useful and valid information for the decision-making process, planning and evaluation (Merchant & Otley, 2006).

The popularity of MACS tools to support strategy has grown in recent years, the interest emanates from the developments of methods such as budgeting, the balanced scorecard (Ferreira, 2017), or activity-based costing. Budgets have always been an integral part of the MACS and recent research shows that they can be used to stimulate creativity and change (Cools *et al.*, 2017); the Balanced scorecard is a technique that started as a relatively straightforward call for greater levels of nonfinancial performance measurement (Saraiva & Alves, 2015); and activity-based costing provides benefits through improved information for strategic and operational decision making (Krumwiede & Charles, 2014).

However, it is not easy to find a consensual definition of management control systems (Fisher, 1998), management accounting systems or even organizational control in the literature (Roque *et al.*, 2018c), since there are definitions where these terms are used as synonyms (Chenhall, 2003), and other definitions where they have different meanings, separating accounting from control (Abernethy & Chua, 1996; Anthony, 1965; Chenhall, 2003; Langfield-Smith, 1997, 2006; Malmi & Brown, 2008; Merchant & Van-der-Stede, 2007; Ouchi, 1979; Simons, 1995; Strauss *et al.*, 2013).

Throughout this work, the term MACS (management accounting and control systems) will be used in order to favor management control systems and, simultaneously, highlighting the role of management accounting (Macintosh & Quattrone, 2010; Roque *et al.*, 2020). It is assumed that MACS are structures that systematically use management

accounting information to achieve pre-established objectives (Chenhall, 2003) and concurrently include a wide spectrum of control mechanisms, namely personal, top management, or organizational control (Malmi & Brown, 2008), whose design depends on the organizational structure (Gomes & Salas, 2001).

The design of MACS is critical to provide managers with information that allows them to evaluate the strategy's implementation and the necessary adjustments to achieve the organization's goals (Gomez-Conde *et al.*, 2013; Roque *et al.*, 2018c). These systems involve formal (written and standardized) procedures based on information, protocols and routines used by most companies in order to align their employees' behavior and decisions with the organization's strategic goals (Merchant & Van-der-Stede, 2007). This drawing is helpful, as it helps managers to make decisions, to fulfil their responsibilities, and avoids losing control due to the lack of monitoring (Simons, 1987, 1994).

Inamdar (2012) supports that executives and managers of multi-business companies are increasingly using these systems in order to establish a corporate strategic alignment with the organizational structure and to create synergies through their business units. Hence, MACS emerge as information providers that help the IP. However, some authors who consider that MACS are static systems that only provide information to support strategies' formulation, not their implementation (Cadez & Guilding, 2008), dispute this opinion.

MACS characteristics may change over time and the importance of their dimensions may vary according to the specificities of the context of each organization (Bedford & Sandelin, 2015; Bouwens & Abemethy, 2000). Like in other studies (Roque *et al.*, 2018b, 2019b, 2020; Novas *et al.*, 2017; Simons, 1991), a comprehensive view of MACS is adopted. Accordingly, it is considered that MACS vary according to three dimensions (Roque *et al.*, 2018c, 2020): i) the style of use of the information provided, which can be diagnostic or interactive; ii) the type of information provided, which can assume different levels of aggregation and integration, and, lastly; and iii) the type of decision supported, considering the existence of performance evaluation decisions and resources allocation decisions.

MACS design is considered as if they were non-typified instruments, that is, each system is composed of unique features according to the specific characteristics of its organization and according to the importance or role assigned to each of its dimensions (Roque *et al.*, 2018b). Thus, the system is assumed as a prerequisite for decision-making, not only in relation to the resources allocation but

as a means of performance evaluation (Novas *et al.*, 2012, Roque *et al.*, 2018c).

## The relationship between the internationalization model and MACS

Some studies (Cumming *et al.*, 2017; Puck & Filatotchev, 2020) have related the IP to the study of corporate finance and strategic management. Following this line of research, we relate the IP with the MACS, since accounting literature has given increased attention to the relationship between management accounting systems and strategy (Bedford *et al.*, 2016; Bisbe & Malagueño, 2012; Davila *et al.*, 2015; Franco-Santos *et al.*, 2012; García-Álvarez *et al.*, 2019; Gimbert *et al.*, 2010; Gómez-Conde & López-Valeiras, 2018; Gómez-Conde *et al.*, 2019; Langfield-Smith, 2006; Lin *et al.*, 2017; López-Valeiras *et al.*, 2015; Ramon-Jeronimo *et al.*, 2019). This literature has focused on different strategic frameworks, such as strategy process (Mintzberg & Waters, 1985) and strategy typologies (Miles & Snow, 1978). As suggested by Frezatti *et al.* (2011), the main contribution to this literature is to show which management accounting attributes seem to be more adequate for different strategic planning profiles, and different IMs.

In this line of research, several studies (Dent, 1990; Simons, 1987, 1990) suggest that MACS should be explicitly adapted to support a strategy, achieve advantage, and improve performance. Thus, the role of MACS is recognized in strategy formulation, as well as during the development of the strategic management process (Henri, 2006), and focuses on issues such as dialogue and interaction (Chapman, 1997). Otley (2016) argues that MACS is continually changing and developing, which increases interest in research that study these changes over time and that explain the mechanisms for such implementation. Recently, Samagaio *et al.* (2017) studied the adoption of these systems by high-tech start-ups to evaluate the impact of internal and external contingency factors on MACS use. Environmental heterogeneity has been considered as an external factor, while business strategy and structure decentralization are seen as internal factors. Additionally, Samagaio *et al.* (2017) argue that these situational factors can have different effects on the use of MACS.

## Conceptual structure – Relationship and implications IM-MACS

As we have seen, the U-Model is composed by a sequence of four phases and is supported by a diagnostic use of MACS, in the first and second phases, according to the establishment chain (Johanson & Wiedersheim-Paul, 1975); that is,

in the phase of sporadic activities or intermittent export, and in the phase of direct exports, through representatives or independent partners. The top manager does not get directly involved in these phases, he rather chooses to delegate functions to lower level managers. When necessary, these lower level managers will alert the top manager about situations that require their attention. Diagnostic MACS correspond to formal systems that managers use to control outcomes, analyzing deviations from previously established performance goals and taking corrective actions. They are generally limited systems in the search for innovative solutions and the identification of opportunities, since attentions are essentially directed to the performance variables (Roque *et al.*, 2018c, 2020).

Subsequently, in its third and fourth phases (Johanson & Wiedersheim-Paul, 1975), that is, at the stage of establishing a commercial branch and/or establishing a production unit to increase the market share in the country to where the firm is internationalizing, the U-Model IM is based on an interactive MACS. This system is the one the manager uses daily to provide the necessary information for decision-making and for providing information to his subordinates. The information that comes from the system is used in regular meetings with subordinates, in order to allow the results analysis and compliance with the plan of action (Simons, 1991).

Interactive systems foster innovation, learning and the search for new solutions, which trigger the emergence of new strategies as their participants interact and respond to the emerging opportunities and threats (Novas *et al.*, 2012; Roque *et al.*, 2018c). In this way, it is possible to use this type of systems in the phases of internationalization expansion through the creation of commercial or productive subsidiaries. The uses of interactive type systems allow for more informal, less restricted, and more superficial control, where communication and cooperation stand out (Roque *et al.*, 2018c). Thus, the flow of information is largely stimulated through debates and dialogue, inspiring the creation and integration of knowledge (Agbejule, 2006).

Organizational performance (Abernethy & Brownell, 1999) improves when a diagnostic use is related to low levels of strategic change, which occurs in the 1<sup>st</sup> and 2<sup>nd</sup> phases of the establishment chain of the model (Johanson & Wiedersheim-Paul, 1975). On the other hand, an interactive style of utilization is related to high levels of strategic change. The pressures from external stakeholders influence interactive use (Osma *et al.*, 2018), which occurs in the 3<sup>rd</sup> and 4<sup>th</sup> phases.

According to Novas *et al.* (2012), MACS have an impact on organizational performance. However, this relationship is

approached under two different perspectives. In the first perspective, MACS (or certain dimensions) are considered to have a positive direct effect on organizational performance (e.g. Abernethy & Brownell, 1999; Cadez & Guilding, 2008; Chong & Chong, 1997; Jermias & Gani, 2004). The second perspective argues that MACS (or certain dimensions) exert a positive indirect effect on organizational performance through direct effects generated by certain variables (e.g. Bisbe & Otley, 2004). Thus, regardless of the perspective, the style of information utilization that comes from a given MACS influences the company's performance.

Moreover, any system of the diagnostic type can easily become interactive motivated by the action of management based on dialogue and learning spread throughout the organization (Simons, 1994). On the other hand, as Roque *et al.* (2018c) argue, it is necessary to understand that an interactive system in a company can be used in a non-interactive way, depending on contextual and circumstantial variables that are weighted (Simons, 1995). Therefore, the use given to the information is fundamental.

In this relation, we can verify that the U-Model looks for a diagnostic-type use of MACS in the first two stages of development, whereas it requires systems of the interactive-type in the last two stages of development, so we can confirm an adjustment between the IM and the information provided by MACS. Thus, a dynamic approach to the relationship between MACS and internationalization strategy is demonstrated as suggested by contingency theory (Grabner & Moers, 2013; Otley, 2016).

As far as the need of the nature of information concerns, the U-Model emerges as multi-faceted, since, according to the different phases of the life cycle, there are simultaneously different levels of integration and aggregation of information throughout the company's evolution. In the beginning of the business lifecycle, due to the available products and services' homogeneity and the markets in which the company operates, as well as due to the characteristics of structure (simple and centralized), information tends to take a simpler form (Roque *et al.*, 2018c). As the company evolves, in terms of product/service diversity or conquering new markets, the information needs tend to be adapted and, thus, they modify and become tendentiously more aggregate and integrated, compared to their initial stage. The integration and aggregation characteristics of information are viewed in a contingent way, according to the life cycle.

Systems based on the integration of information are systems that, on one hand, make it possible to understand the

cause-and-effect relationships between structure, strategy and goals. They allow a better visualization of the way the activities are related to the internationalization strategy. On the other hand, these systems include a measurement component associated with the provision of various measures that are related to financial aspects (Chenhall, 2005b, Roque *et al.*, 2018c). These systems allow the integration of the operational and strategic side; integration that accounting systems generally do not allow. The integration dimension increases as the interdependence between organizations also increases, allowing a broad and complete view of the whole and means of coordination between the various organizational units (Roque *et al.*, 2020). In turn, the aggregation of information allows a large amount of information to be processed over a given period of time (Bouwens & Abernethy, 2000; Roque *et al.*, 2018c). Thus, it is understood that the U-Model is based on a MACS in which the information is aggregated in order to capture a high volume of information, but simultaneously a system in which the information is integrated in order to relate the operational activities to the strategy.

Regarding the decisions supported by MACS, the U-Model focuses on two types of decisions –resource allocation and performance evaluation (and control)– in the 3<sup>rd</sup> and 4<sup>th</sup> phases of the model, since its need arises after the creation of branches or productive units. Resource allocation decisions require the distribution of resources, whether monetary or non-monetary, among the different units of the organization in order to embed in managers' accountability for the tasks and activities to be performed (Naranjo-Gil & Hartmann, 2006; Roque *et al.*, 2018c). This situation is necessary in the 3<sup>rd</sup> and 4<sup>th</sup> phases of the model, in which all the information is essential for an adequate distribution of resources, and in situations of uncertainty and instability, when the availability of better information will obviously result in better resources allocation decisions (Baines & Langfield-Smith, 2003, Roque *et al.*, 2018c).

In turn, performance evaluation decisions are related with the monitoring and control of organizational goals and of the performance of managers in charge, and the organizational units they manage. Thus, the U-Model requires MACS that provides information to support decisions associated with resource allocation; that is, for planning decisions and coordination of activities arising in the 3<sup>rd</sup> and 4<sup>th</sup> phases of the model. It also requires MACS to provide information to assist performance evaluation process, when there are subsidiaries, since it is necessary to monitor and control the achievement of organizational goals. Figure 1 illustrates this relationship and its implications.

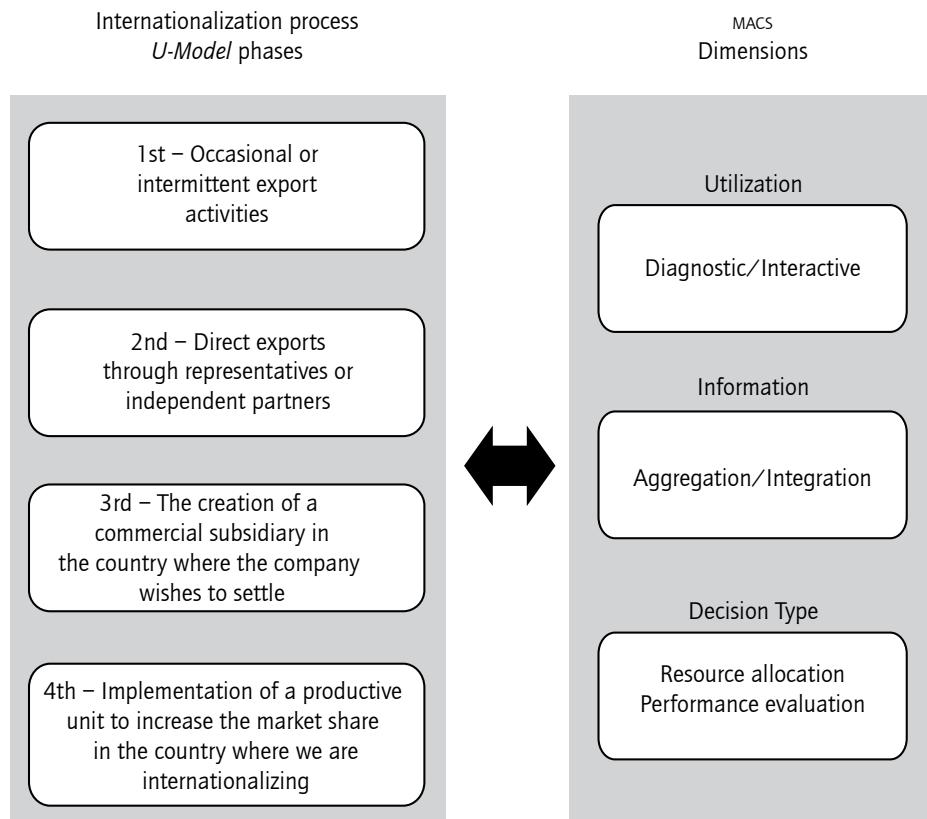


Figure 1. Relationship between MACS and the U-Model. Source: authors.

## Methodology

In order to analyze the relationship between MACS and the IP, we developed a qualitative empirical study (Archer & Otley, 1991; Simons, 1990) in a Portuguese organization (Francisco & Alves, 2012). Similarly to other studies (Henri, 2006; Naranjo-Gil, 2006; Novas *et al.*, 2012, Roque *et al.*, 2020), three dimensions of MACS were examined –style of information use, nature of information, and type of decision– within the four phases of the U-Model model (figure 1), according to the Johanson and Wiedersheim-Paul's (1975) establishment chain, in order to understand the role of MACS in the internationalization implementation process. Following Henri (2006), a procedural and dynamic approach to the IP was used in order to verify if this implied (or not) changes in the MACS, and to analyze how the latter contributed to the strategy's success.

To understand how the company's U-Model is influenced by MACS, a qualitative research methodology was developed through a single case study (Yin, 2014). This type of research approach is useful if it can show and analyses intentions, discourse, actions and interactions of actors (Dana & Dumez, 2015). However, it should be noted that

"the practice of doing qualitative field studies involves an ongoing reflection on data and its positioning against different theories such that the data can contribute to and develop further the chosen research questions" (Ahrens & Chapman, 2006, p. 820).

Data were collected through three semi-structured interviews with open and closed questions that were adapted from validated questionnaires and interview guides obtained from other studies (Burns *et al.*, 2003; Novas *et al.*, 2017). A documentary analysis to reports provided by the company was also performed, allowing us to improve the interpretation of results and triangulate the information, as well as improve the construct validity and the reliability of the research (Ahrens & Chapman, 2006). The critical incident technique (Flanagan, 1954; Hay, 2014; Hettlage & Steinlin, 2006) was used to collect subjective information, in a reflexive logic, that derived from situations and events lived and experienced by the interviewees (Chell, 2004). With this methodology, we followed Miles *et al.* (2014), who argue that instrumentation is a misnomer since most of the fieldwork in isolated case studies consists of taking notes and recording events (conversations, meetings, and documentary analysis).

The studied company is Portuguese and develops its activity in the automotive component industry (manufacturing control desks, micro switch and test pins). The company was selected because on March 2016 it was awarded the internationalization prize in the smes category at the Export and Internationalization Prize Contest, promoted by *Novo Banco* and *Jornal de Negócios*, since it has focused on internationalization through the adoption of a specific model as a driving force for performance improvement.

In this company, only the Executive Director was interviewed, because he simultaneously accumulated the functions of Commercial Director, Development and IT Manager. The choice for this key informant stems from the fact that he is the main person in charge of the IP, although there is currently a process of delegation of work, duties and responsibilities, that is, the responsibilities and roles are being gradually transferred to other internal staff to ensure a more detailed follow-up of the process in each branch. It was decided not to interview them, since the entire implementation of the IP, as well as the periodic account analysis, is carried out and performed by the Executive Director.

The interviews, as well as the collection of additional data (meetings and informal visits), took place between July and October 2016. All the responses were transcribed and all the informal conversations during the visit to the company's premises were recorded.

## Empirical analysis

### Company description and strategy

Dinefer – Engineering and Industrial Systems S.A. was founded in 1988 in Castelo Branco, Portugal. Initially, it was a small company contributing to the automotive industry with the manufacture of control desks. Over time, Dinefer began to grow and felt the need to start its IP, something that occurred in 2003. This interest arose for two reasons: the need for customer proximity and the conquest of market share. Today, Dinefer is present in four continents. In Europe, the firm is established in Portugal (headquarters), Slovakia (2004), and Romania (2012). In Africa, it is present in Morocco (2006). In America, it has settled in Brazil (2009), however, this branch closed in 2015. In the Asian continent, the company is present in India (2010). In India and Romania, the company has no legal entity, so it has developed its activity through another company in charge of providing technical support.

Currently, the company has 165 employees and is defined as a multinational corporation, solidly established in the world market with great expertise and a strong growth (36% in the last two years). Dinefer seeks to accompany the markets' evolution and recorded a business volume of around 9,2 million euros in 2015 with an export rate of over 95%. From the analysis of various internal reports (financial, efficiency, profitability and productivity ratios, balance sheets, income statements, among others), we can infer that the company has grown considerably and externally from 2002 to 2003. In 2001, the external market accounted for only 7% (EUR 226,344) of the turnover. In 2002, at the external level, the first million Euros was reached (EUR 1,392,660), that is, the external market represented 36% of the turnover. The year 2002 was of reflection and strategy planning, and in 2003 the first subsidiary was created in Tunisia. From then on, the external growth has been exponential, accompanied and supported by the opening of new subsidiaries.

From the profitability and productivity ratios analysis provided by the CEO, we can verify there was a sales' profitability evolution since Dinefer decided to open cross-border subsidiaries, that is, since 2003. The growth has been progressive, and by 2015 the highest value of productivity ratio, until then, was recorded. This improvement was due, in part, to the consolidation of the company's image of credibility at the international level. In that year, 70% of the turnover was directed to non-EU markets and 25% to the intra-EU market. The gross value added (GVA) analysis also registered a strong growth since the beginning of the IP, although with some fluctuations between 2011 and 2014 resulting from contingencies in the subsidiaries' host countries, namely Brazil (that suffered a political crisis in this period).

### Results analysis and discussion

#### *The company's internationalization strategy and the adopted model*

Dinefer develops its activity in a very specific industrial sector: automotive components manufacturing. Consequently, at a very early stage the need to sell its products abroad emerged, since the national market was too limited. According to the literature, the primary motive is often the access to new markets and the sales potential offered by foreign markets (Morschett *et al.*, 2009). As the Executive Director claimed: "the main reason for the internationalization was a question of survival, we didn't make the decision between supplying the national or the

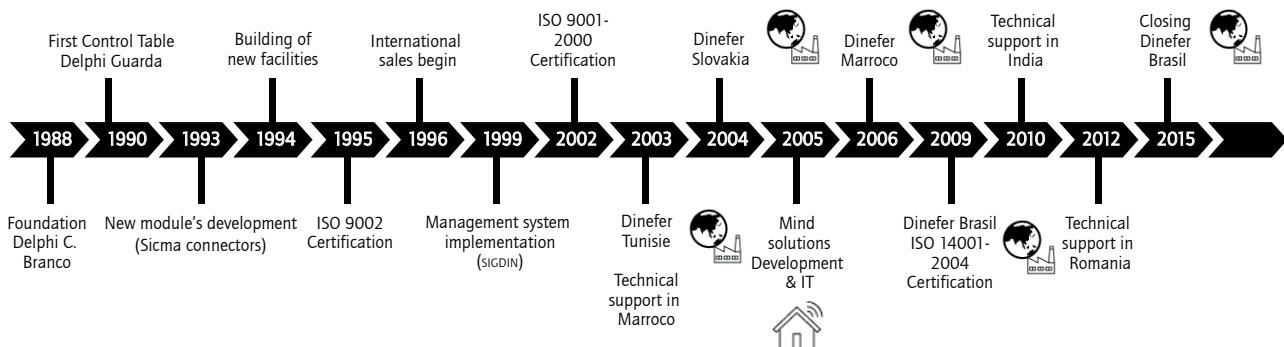


Figure 2. Dinefer historical evolution. Source: Dinefer (2017).

international market; we had to focus on the market, and it is almost entirely outside Portugal."

Then, in 1996, Dinefer started its first international sales through direct export. This IP has been growing over time, and it has been consolidated with the opening of subsidiaries. This process has been stimulated by a growing demand for new customers in the international context. This situation has brought a number of competitive advantages to the company, as the Executive Director states:

First, because we are closer to the clients and also because it allows us to obtain lower costs at the production level, not only for the labor, but also for the proximity of suppliers, which results simultaneously in lower production costs and more competitive prices.

The IP was an initiative of the company's CEO. He planned and designed a strategic enlargement of the company precisely in order to be closer to customers and, thus, even reducing costs (labor, logistics, etc.). The process currently has the involvement of all workers, being characterized as a "large and continuous process, (...) there is an involvement of the entire team, because the performance achieved by the company depends on this involvement." Hence, similar to what is suggested by literature, the process was developed fundamentally for two reasons: the need of customer proximity (Raposo *et al.*, 2007) and a saturated local market (Morschett *et al.*, 2009).

To Dinefer, as the Executive Director argues, "[...] it makes no sense for us to think about the national and international market. We think about Europe and outside Europe. We think of a global market with several regions, which have different specificities". The opening of subsidiaries started in Tunisia in 2003, where one of the company's largest customers is located. Subsequently, Slovakia followed in 2004, Morocco in 2006, and Brazil in 2009. This growth was conditioned "by contingency issues, namely

the state of the economy, the legal framework (taxes) and the culture" of the host countries. The company is also present in India, since 2010, and in Romania, since 2012, in partnership with other companies that provide technical support. Through its subsidiaries, Dinefer currently operates in several continents, with emphasis on its European (Portugal, Slovakia, and Romania), African (Morocco), American (Brazil), and Asian (India) units. Overall, the company is also established in the markets of Spain, France, Tunisia, Czech Republic, Ukraine, Lithuania, Poland, Bulgaria, Turkey, Hungary, Mexico, and China, to which it exports directly. Thus, the company's growth connected to its IP is notorious (figure 2).

Traditionally, a development process such as internationalization is associated with a set of difficulties (Johanson & Wiedersheim-Paul, 1975). Therefore, the interviewee was questioned about the problems faced during the development of the process, being highlighted the linguistic and cultural challenges. Hence, in the opinion of the Executive Director:

[...] the multiculturalism is always a challenge and it is a difficulty for the process, which deserves special attention, it is not simple to deal with the host countries' culture, and multicultural management is not an easy task. Establishing a company's organizational culture [itself] is also hampered.

In parallel, the respondent also highlighted the difficulty in dealing with the legal and political aspects, referring, in particular, to the "lack of staff, the difficulty in hiring human resources with the required qualifications (training/education) in the country of destination."

However, he added the organization never felt the need to resort to the mobility of specialized staff for the subsidiaries, except for Brazil, where a technician was transferred, who is simultaneously a company partner, fundamentally

"for the sake of control and reporting information." That is, the figure of the expatriate is used to accelerate the IP "[...] hiring expatriates may facilitate an increase in the speed of internationalization owing to the knowledge they possess" (Dabic *et al.*, 2015, p. 317). This demonstrates a new way of connecting MACS to strategy through the figure of the expatriate.

A further difficulty identified by the respondent is the intense competition in the sector, "we must be aware of the competitors' positioning in order not to saturate the market," he said.

As mentioned above, the company is present in some countries through technical support units. Thus, in India and Romania no subsidiary has yet been established. To better understand the process and its impact on the company's results, we questioned the respondent about the partnership that is established, to which he said:

The return is very positive, by the fact that we do not have a legal entity incorporated in this country, we do not have the traditional costs associated with the plants' operation. This question arises even more importantly in India, where our turnover assumes a particular relevance, around 15% in 2015. This partner is a former employee of our largest customer, Yazaki, so he knows the market very well.

In this process evaluation, the respondent also refers, as advantages: "the exchange of knowledge and collaboration, the increase of the information flow, the learning, the technological and market knowledge and the influence on suppliers and customers." Consequently, he characterizes the partnership process as "well structured, although with some growth difficulties, due to some contingencies."

The Executive Director was questioned about future perspectives, to which he replied:

At present, the opening of more branches in Europe is being studied, namely in Serbia, Romania and Bulgaria. However, other possibilities are being considered, such as the Chinese market where the existence of contingency restrictions (such as the great difficulty in hiring qualified human resources) has blocked the process, or the Mexican market (where there is a lot of competition), or even the Russian market (where political and economic aspects are not the most favorable).

At last, and given the fact that we intend to identify and characterize the IM followed by the company, the interviewee was questioned about the entry and establishment procedures used. He said that the IP started always as a:

Simple process of direct export, then, if a potential market is detected, through the export volume and customer positioning, the opening of a technical support unit is performed and, later, in the last stage, according to its evolution, the opening of an industrial subsidiary begins.

He also added that the most important criteria in choosing the market were the existing personal or commercial relationships and the fact that the company intends to follow "the customers and also to stand beside important competitors, in order to gain market share."

So, from this analysis, and according to the literature review, we can conclude that the adopted model by Dinefer is the U-Model. Dinefer initially starts to develop international sales, that is, exports, and only later it develops direct investments through the opening of industrial subsidiaries. This whole process happens in a progressive, gradual and incremental way (Johanson & Vahlne, 1977). However, contrary to what the literature defends (e.g. Pedersen, 2000), the market potential is not ignored, since it should be noted that Dinefer is developing its internationalization based on the follow-up of its clients, although it focuses on the market's specific knowledge (Clark *et al.*, 1997); take for example the case of the partnerships' establishment.

According to the internationalization phases of the establishment chain proposed by Johanson and Wiedersheim-Paul (1975), Dinefer develops its internationalization route based mainly on the 1<sup>st</sup>, 2<sup>nd</sup> and 4<sup>th</sup> phases. The 3<sup>rd</sup> phase (the creation of a commercial branch) is suppressed. Given the company's sector of activity (automotive components industry), there is no need to establish the 3<sup>rd</sup> phase. International sales are carried out through the first and the second phases of the chain of establishment, *i.e.*, through intermittent and direct exports or through the establishment of partnerships (such as Romania and India, where there is technical support units). Regarding the 4<sup>th</sup> phase, that is, the phase of direct deployment of industrial branches, the company has currently three units: Tunisia, Slovakia, and Morocco.

#### ***Dinefer's management accounting and control system***

In order to describe the use and roles of MACS in Dinefer, we asked the Executive Director about the systems and techniques used in the company. The interviewee replied that "in addition to the requirements of financial accounting and also of the statutory auditor, which required that the subsidiaries accounts are certified, it is also our requirement that everything should be controlled." Thus, there is an integrated and proper information system that:

[...] allows controlling all the expenses, times, and consumptions in each branch. This system provides information about product configuration, order management, planning, and distribution requirements, in terms of quality management, inventory management, production/manufacturing execution systems and global connection of the parent company with the subsidiaries.

On a regular basis:

Face-to-face meetings are held in the subsidiary's host countries to analyze the accounts and performance evolution. A quarterly analysis is also performed on the main financial statements, which are sent by the accounting offices of the subsidiary's host country, with which this commitment was established. These meetings are decisive for the subsidiaries future management.

The interviewee was also questioned about the usefulness of the information provided by the management accounting system implemented in the company. Hence, he said that "the implemented system provides useful information to support decisions, namely whether we should invest or not, to define our goals, our strategy, whether we should hire staff or not, whether our performance is achieved or not." It is also suited to:

[...] implement new ideas and ways to accomplish the tasks; to establish and negotiate medium/long-term goals and objectives; to debate hypotheses and plans of action, to achieve established plans and objectives, to align performance measures with strategic objectives, to allow a permanent coordination with subordinates, to assess and adequately control subordinates and still function as a continuous learning tool.

Thus, the information is provided with the purpose of performance evaluation and resource allocation (Novas *et al.*, 2012, Roque *et al.*, 2020).

In order to define Dinefer's MACS in terms of the nature of the information provided, we asked the interviewee to characterize it with regard to the available information flow. According to the interviewee, the company's MACS provides:

- information on costs and other measures connected to the various units;
- disaggregated information (e.g. fixed and variable costs);
- sectoral information related to a particular department, section, cost center, etc.;

- a precise definition of goals for each activity executed by different areas of the organizational structure, providing studies on the effect of certain events on concrete time periods (e.g. reports, trends, comparisons);
- information prepared to allow the construction of scenarios, that is, statistics;
- processed information to emphasize how different functions (e.g. production, marketing) are specifically affected by the occurrence of certain events (e.g., cultural events), to which he adds "this situation occurs mainly in India, since it is a very marked by traditions country;"
- information about the effect of a functional unit's decisions on the performance of other functional units. Here, "because there is a dependency between the subsidiaries, since there are components that are produced in Tunisia for a product that is being manufactured in Morocco," information on the effect of decisions made on a given functional unit; and information in appropriate formats for the construction of indicators and decision models.

Then, the interviewee was asked to comment on decisions regarding financial and non-financial resources' distribution (e.g. materials, human resources, time), as well as decisions related to the monitoring and control of the implementation of goals and objectives by the units or services under its supervision (Roque *et al.*, 2020). According to the interviewee, financial information is very important, as so it is the quantitative, non-financial information and the qualitative information he collects from the system.

The answers suggest that the type of information of Dinefer's MACS is directed not only to management, evaluation and resources control, but also to performance evaluation decisions. This situation is demonstrated through the employee performance reports and the performance evaluation reports that have been made available to us. Consequently, it is also a very complete system at a control level, either material or immaterial. The MACS structure analysis shows that it is a comprehensive system (Novas *et al.*, 2012; Roque *et al.*, 2020; Simons, 1991) in which information is used in a diagnostic or interactive manner, depending on the purpose and strategy. The integration dimension is particularly relevant as interdependencies increase, since integrated information provides a comprehensive view of the set and the means of coordination between organizational units (Novas *et al.*, 2017, Roque *et al.*, 2018c).

### *Relationship between MACS and the internationalization model*

Dinefer strategic imperative is usually present, as the Executive Director claims:

No matter how well the organization of all the information systems is (accounting or operational). The most important is to understand the business and to manage it to attract and retain customers! However, the internationalization continuity depends a lot on the MACS in the subsidiaries; there is a constant company adaptation which increases the degree of organization; it is fundamental to align the system with our strategy.<sup>1</sup>

Therefore, the strategy is modified and adapted according to the information that derives from the MACS. This conclusion supports our proposition, that MACS implies changes and conditions the IP.

The interviewee was then asked about changes in MACS' structure as the IP was developed and, if so, to identify those changes. The Executive Director argued that:

The process of change is inevitable with the internationalization, both in terms of control and accounting. Internationalization leads to a continuous improvement of the subsidiaries' MACS. There is a constant adaptation of the company, which increases its degree of organization. On the other hand, it is fundamental to align the system with our strategy. Hence, some authority has been delegated, especially in the subsidiaries. However, there are still some centralized activities. There is concern with the fact that the MACS presents not only financial but also non-financial data. This happens because the information grows over time and the information that derives from control and quality is more objective and more synthetic, allowing an easier reading and decision making.

So, there is effectively a strategic alignment between top hierarchy and operational managers, the information is more objective, synthetic and decision-oriented, there are more actions, less bureaucracy, and a greater focus in the future. Given this, we can conclude that the strategy implies changes in the MACS, namely with regard to the type of information.

When we study the relationship between MACS and the internationalization model, we can verify that Dinefer started its IP on the basis of sporadic and then direct exports, and, only later, it started to open subsidiaries abroad. After analyzing the evolution of the company

and the development of its IP, we can conclude that the internationalization model adopted is the U-Model, clearly identifying the following phases: 1<sup>st</sup>, 2<sup>nd</sup>, and 4<sup>th</sup>. The third phase is non-existent because in the business sector this company belongs to (automotive components industry) there is no need to establish a commercial branch, as we could see in the section about the company's internationalization strategy and its adopted model.

The adopted model (U-Model) uses the information that derives from MACS in a diagnostic style, fundamentally in the first and second phases of the process (Johanson & Wiedersheim-Paul, 1975); that is, in the phase of sporadic or intermittent export activities (table 1) and in the direct exports phase, through representatives or independent partners. Therefore, MACS is used to monitor the results achieved and correct deviations from the previously established performance objectives. Thus, the system supports and sustains the IP in these phases.

Subsequently, the U-Model of internationalization is supported by an interactive use of MACS information in the fourth phase (Johanson & Wiedersheim-Paul, 1975), that is, during the industrial subsidiaries creation strategy, in order to increase the market share. The use of the system is reported to the whole team and the achieved performance depends on this involvement, as the interviewee suggests. For this purpose, according to the interviewee:

Face-to-face meetings are held in the subsidiary's host countries to analyze the accounts and performance evolution. A quarterly analysis is also performed on the main financial statements, which are sent by the accounting offices of the subsidiary's host country, with which this commitment was established. These meetings are decisive for the subsidiaries future management.

The information is used in an interactive manner, allowing its proper flow and fostering debate and dialogue within the organization itself, thus, constituting a fundamental mechanism for the knowledge creation and integration (Agbejule, 2006, Roque *et al.*, 2020). This result is in line with what was argued by Osma *et al.* (2018, p.42), that is, the pressures from external stakeholders influence the interactive use:

[...] to implement new ideas and ways to accomplish the tasks; to establish and negotiate medium/long-term goals and objectives; to debate hypotheses and plans of action, to achieve established plans and objectives, to align performance measures with strategic objectives, to allow a permanent coordination with subordinates, to assess and adequately control subordinates and still function as a continuous learning tool.

<sup>1</sup> Statement on an informal visit.

Given the characteristics of this type of system, it is noticeable its use in the internationalization expansion phases by creating productive subsidiaries; 4<sup>th</sup> phase of the establishment chain (Novas *et al.*, 2012, Roque *et al.*, 2020).

Regarding the nature of the information, the U-Model is based on the MACS according to the different stages of the process and its strategic information needs. The system provides a wide range of useful information; for example, information that determines the execution of the different functions, such as production or marketing, which are specifically affected by the occurrence of cultural events, as the case of India, and require reflection in the decision-making process. It also provides integrated and aggregated information on the effect of the decisions of a functional unit on the performance of other functional units, since there is dependency among the subsidiaries.

It is clear that, in the early stages of the company's life, the information required in the IP tends to assume a simpler form (Roque *et al.*, 2018c). However, as it develops, and it chooses to open subsidiaries, the information tends to be more aggregated, allowing to process a substantial amount of information in a certain period of time (Bouwens & Abemethy, 2000), connecting the operational and the strategic levels (Chenhall, 2005b), in comparison to the company's initial stage. Thus, the U-Model is based on a MACS in which the information is aggregated in order to capture a large volume of information and, at the same time, is a system in which the information is integrated, allowing a broader and more comprehensive vision of the set and means of coordination among the various subsidiaries (Chia, 1995).

Regarding the type of decision supported in the development of the IP, we can conclude that the company's MACS supports all decisions; namely, resource allocation, performance evaluation and control decisions, particularly in what concerns to the subsidiaries', as suggested by Novas *et al.* (2012). Thus, Dinefer's IM is supported by a MACS directed towards resource allocation decisions, essentially to plan and coordinate the subsidiaries' activities (Naranjo-Gil & Hartmann, 2006; Novas *et al.*, 2012), that is, in the 4<sup>th</sup> phase of the establishment chain, where "the implemented system provides useful information to support decisions, namely whether we should invest or not, to define our goals, our strategy, whether we should hire staff or not, whether our performance is achieved or not," according to the interviewee.

On the other hand, it should be noted that the interviewee considered that the financial information from MACS is very important, although qualitative information is important as well "to allow a permanent coordination with subordinates,

to assess and adequately control subordinates and still function as a continuous learning tool." The information is also directed towards performance evaluation decisions, that is, towards aspects related to the monitoring and control of the organizational goals, as well as the evaluation of the managers and the organizational units' performance: "[...] to establish and negotiate medium/long-term goals and objectives; to debate hypotheses and plans of action, to achieve established plans and objectives, to align performance measures with strategic objectives [...]."

Table 1.  
*Results analysis between MACS and IM.*

MACS Dimensions		U-Model Johanson & Wiedersheim-Paul (1975) phases		
		1 <sup>st</sup> Phase	2 <sup>nd</sup> Phase	4 <sup>th</sup> Phase
Utilization	Diagnostic	Diagnostic use of the MACS information, essentially in the first and second phases of the U-Model.		
	Interactive			U-Model is supported by an interactive use of MACS information, in the fourth phase.
Information	Aggregation			U-Model is supported on the aggregation information, especially in 4 <sup>th</sup> phase, because it's necessary to aggregate a large amount of information in this stage.
	Integration	Integrated information is produced by MACS in all phases of the U-Model, but in the 1 <sup>st</sup> and 2 <sup>nd</sup> phase this information is less important.		
Decision type	Resource allocation			MACS support all type of decisions, mainly in what concerns to the subsidiaries
	Performance evaluation			

Source: authors.

Based on the analysis presented (table 1), we can conclude that MACS condition the development of the IP, in particular by the availability of the necessary information for decision-making. In turn, the latter is adjusted to the IP needs, experiencing some adjustments related to information requirements. Therefore, we suggest that MACS facilitate

internationalization strategy implementation, which implies some changes in the system.

## Conclusions

As observed in other studies, Dinefer has developed its IP incrementally. This was initiated through direct sales, that is, exports, and subsequently the process was developed through the opening of subsidiaries abroad. Through this process, the company was intended to follow the client and to survive.

The steps for the company's subsidiaries opening follow the assumption of the gradual and incremental model of Johanson and Vahlne (1977) and the Establishment Chain (Johanson & Wiedersheim-Paul, 1975), which allow concluding that the adopted model is the U-Model.

Once the relationship between MACS and the IM has been established, we can conclude that the system is used whenever the company feels the need to obtain information in order to support its strategy. The IP develops in phases, demanding as it evolves new information from the MACS, thus forcing it progressively to adapt (Roque *et al.*, 2020). There are, therefore, changes in the design of the MACS, particularly in the characteristics of the information provided (passive role of the system) and in the way MACS information is used (active role of the system) during the IP. Thus, during this process, MACS information can be used in a diagnostic or interactive manner, the information can be aggregated or integrated, and the decisions can be resource allocation or performance evaluation.

This research brings scientific contributions in several ways. Firstly, we contribute to increase knowledge about the MACS-internationalization strategy relationship, since there are still few studies on this subject (Araujo *et al.*, 2010, 2011; Florez *et al.*, 2012; Gomez-Conde & Lopez-Valeiras, 2018; Vélez *et al.*, 2008, 2014, 2015) and for the growing stream of accounting literature that examines the Levers of Control framework (Asiaei *et al.*, 2018; Kruis *et al.*, 2016). Secondly, this research is innovative, since, as far as we know, it is the first time the relationship between MACS and a specific internationalization model (U-Model) has been studied. We analyze how MACS are used, what are the characteristics of the information coming from MACS, and what kinds of decisions are supported by MACS in each phase of the U-Model development. Thirdly, this research introduces a dynamic and "inside-out" approach (Chenhall, 2005b) of the relationship studied, when most studies use a static and "outsider-in" approach. This new approach allowed us to examine the adjustment that occurred in MACS (in terms of information use, information needs, and decision supported) in each phase

of the U-Model. In addition, this study confirms previous research findings (Coller *et al.*, 2018; Naranjo-Gil, 2016) on the active and passive role of MACS. Finally, this research helps to increase knowledge in practice, as it helps companies to understand how they can adjust their MACS according to their U-Model development phase.

We can conclude, therefore, that a MACS adjusted to the information needs of the company can facilitate the IP implementation. However, as in other studies (Roque *et al.*, 2020), this process implies an adjustment in MACS.

The study results also highlight the fact that MACS are used throughout the IM in a differentiated way, depending on the information needs, evidencing some aspects of the contingency theory (Grabner & Moers, 2013; Otley, 2016; Roque *et al.*, 2020).

Aware of the limitations of this work, namely the fact that the analysis is limited to a single case study, it is unfeasible to make generalized conclusions. We need to recognize that the study of MACS does not always lead to establishing that what works in one organizational context will work in another (Saulpic & Zarłowski, 2014), since different configurations and uses of MACS will result in different reactions (Otley, 2016).

We suggest the replication of this study in other companies from different activity sectors, in order to study the impact of MACS over different internationalization models. Alternatively, the development of a quantitative study applied to Portuguese companies that allows analyzing the relation between the company's IM and the MACS characteristics could also be suggested.

## Disclosures

Authors declare no institutional or personal conflicts of interest.

## References

Abernethy, M. A., & Brownell, P. (1999). The role of budgets in organizations facing strategic change: An exploratory study. *Accounting, Organizations and Society*, 24(3), 189-204. [http://doi.org/10.1016/S0361-3682\(98\)00059-2](http://doi.org/10.1016/S0361-3682(98)00059-2)

Abernethy, M. A., & Chua, W. F. (1996). A field study of control system "redesign": The impact of institutional processes on strategic choice. *Contemporary Accounting Research*, 13(2), 569-606. <http://doi.org/10.1111/j.1911-3846.1996.tb00515.x>

Agbejule, A. (2006). How the diagnostic and interactive use of MAS determine the relationship between task uncertainty and organizational performance. *AAA 2007 Management Accounting Section (MAS) Meeting*. <http://doi.org/10.2139/ssrn.920644>

Ahrens, T., & Chapman, C. S. (2006). Doing qualitative field research in management accounting: Positioning data to contribute to theory. *Accounting, Organizations and Society*, 31(8), 819-841. <http://doi.org/10.1016/j.aos.2006.03.007>

Anderson, E., & Gatignon, H. (1986). Modes of foreign entry: A transaction cost analysis and propositions. *Journal of International Business Studies*, 17, 1-26. <http://doi.org/10.1057/palgrave.jibs.8490432>

Anderson, S. W., & Widener, S. K. (2007). Doing qualitative field research in management accounting. In C. S. Chapman, A. G. Hopwood, & M. D. Shields (Eds.), *Handbook of Management Accounting Research* (Vol. 1.) (pp. 319-341). Elsevier. [https://doi.org/10.1016/S1751-3243\(06\)01012-1](https://doi.org/10.1016/S1751-3243(06)01012-1)

Anthony, R. (1965). *Planning and control systems: A framework for analysis*. Harvard University.

Anthony, R., & Govindarajan, V. (2007). *Management control systems*. McGraw-Hill.

Araujo, P., Flórez, R., Sánchez, J. M., & Vélez, M. (2010). Género y dirección frontera en relaciones interorganizativas: Estudio exploratorio de su influencia sobre los sistemas de control para la gestión de los canales de exportación independientes. *Revista de Contabilidad*, 13(1), 17-51. [http://doi.org/10.1016/S1138-4891\(10\)70011-X](http://doi.org/10.1016/S1138-4891(10)70011-X)

Araujo, P., Sánchez, J. M., Vélez, M., & Álvarez-Dardet, C. (2011). Sistemas de control para la gestión de los canales de exportación independientes: Un análisis exploratorio sobre su diseño y uso. *Revista de Contabilidad*, 14(2), 115-146. [http://doi.org/10.1016/S1138-4891\(11\)70030-9](http://doi.org/10.1016/S1138-4891(11)70030-9)

Archer, S., & Otley, D. (1991). Strategy, structure, planning and control systems and performance evaluation. Rumenco Ltd. *Management Accounting Research*, 2(4), 263-303. [http://doi.org/10.1016/S1044-5005\(91\)70038-3](http://doi.org/10.1016/S1044-5005(91)70038-3)

Asiaei, K., Jusoh, R., & Bontis, N. (2018). Intellectual capital and performance measurement systems in Iran. *Journal of Intellectual Capital*, 19(2), 294-320. <http://doi.org/10.1108/JIC-11-2016-0125>

Baines, A., & Langfield-Smith, K. (2003). Antecedents to management accounting change: A structural equation approach. *Accounting, Organizations and Society*, 28(7-8), 675-698. [http://doi.org/10.1016/S0361-3682\(02\)00102-2](http://doi.org/10.1016/S0361-3682(02)00102-2)

Bartlett C. A., & Ghoshal, S. (1991). *Managing across borders: The transnational solution*. Harvard Business School Press.

Bedford D. S., Malmi T., & Sandelin, M. (2016). Management control effectiveness and strategy: An empirical analysis of packages and systems. *Accounting, Organizations and Society*, 51, 12-28. <http://doi.org/10.1016/j.aos.2016.04.002>

Bedford, D. S., & Sandelin, M. (2015). Investigating management control configurations using qualitative comparative analysis: An overview and guidelines for application. *Journal Management Control*, 26, 5-26. <http://dx.doi.org/10.1007/s00187-015-0204-3>

Bilkey, W., & Tesar, G. (1977). The export behavior of smaller sized Wisconsin manufacturing firms. *Journal of International Business Studies*, 8(1), 93-98. <https://doi.org/10.1057/palgrave.jibs.8490783>

Bisbe, J., & Malagueño, R. (2012). Using strategic performance measurement systems for strategy formulation: Does it work in dynamic environments? *Management Accounting Research*, 23(4), 296-311. <https://doi.org/10.1016/j.mar.2012.05.002>

Bisbe, J., & Otley, D. (2004). The effects of the interactive use of management control systems on product innovation. *Accounting, Organizations & Society*, 29(8), 709-737. <http://doi.org/10.1016/j.aos.2003.10.010>

Bouwens, J., & Abernethy, M. A. (2000). The consequences of customization on management accounting system design. *Accounting, Organizations & Society*, 25(3), 221-241. [http://doi.org/10.1016/S0361-3682\(99\)00043-4](http://doi.org/10.1016/S0361-3682(99)00043-4)

Brouthers, K. D. (2013). Institutional, cultural and transaction cost influences on entry mode choice and performance. *Journal of International Business Studies*, 44(1), 1-13. <http://www.jstor.org/stable/23434098>

Burns, J., Ezzamel, M., & Scapens, R. W. (2003). *The challenge of management accounting change: Behavioural and cultural aspects of change management*. Elsevier.

Cadez, S., & Guilding, C. (2008). An exploratory investigation of an integrated contingency model of strategic management accounting. *Accounting, Organizations & Society*, 33(7-8), 836-863. <http://doi.org/10.1016/j.aos.2008.01.003>

Calof, J., & Beamish, P. (1995). Adapting to foreign markets: Explaining internationalization. *International Business Review*, 4(2), 115-131. [http://doi.org/10.1016/0969-5931\(95\)00001-G](http://doi.org/10.1016/0969-5931(95)00001-G)

Carusgil, S. T. (1980). On the internationalization process of firms. *European Research*, 8 (6), 273-281.

Chapman, C. S. (1997). Reflections on a contingent view of accounting. *Accounting, Organizations and Society*, 22(2), 189-205. [http://doi.org/10.1016/S0361-3682\(97\)00001-9](http://doi.org/10.1016/S0361-3682(97)00001-9)

Chapman, C. S. (1998). Accountants in organisational networks. *Accounting, Organizations and Society*, 23(8), 737-766. [http://doi.org/10.1016/S0361-3682\(98\)00033-6](http://doi.org/10.1016/S0361-3682(98)00033-6)

Chenhall, R. H. (2003). Management control systems design within its organizational context: Findings from contingency-based research and directions for the future. *Accounting, Organizations and Society*, 28(2-3), 127-168. [http://doi.org/10.1016/S0361-3682\(01\)00027-7](http://doi.org/10.1016/S0361-3682(01)00027-7)

Chenhall, R. H. (2005a). Content and process approaches to studying strategy and management control systems. In C. Chapman (Ed.), *Controlling Strategy: Management, Accounting, and Performance Measurement* (pp. 10-36). Oxford University Press.

Chenhall, R. H. (2005b). Integrative strategic performance measurement systems, strategic alignment of manufacturing, learning and strategic outcomes: An exploratory study. *Accounting, Organizations and Society*, 30(5), 395-422. <http://doi.org/10.1016/j.aos.2004.08.001>

Chia, Y. M. (1995). Decentralization, management accounting system (MAS) information characteristics and their interaction effects on managerial performance: A Singapore study. *Journal of Business Finance & Accounting*, 22(6), 811-830. <http://doi.org/10.1111/j.1468-5957.1995.tb00390.x>

Chong, V. K., & Chong, K. M. (1997). Strategic choices, environmental uncertainty and SBU performance: A note on the intervening role of management accounting systems. *Accounting and Business Research*, 27(4), 268-276. <http://doi.org/10.1080/00014788.1997.9729553>

Clark, T., Pugh, D. S., & Mallory, G. (1997). The process of internationalization in the operating firm. *International Business Review*, 6(6), 605-623. [http://doi.org/10.1016/S0969-5931\(97\)00034-6](http://doi.org/10.1016/S0969-5931(97)00034-6)

Coller, G., Frigotto, M. L., & Costa, E. (2018). Management control system and strategy: The transforming role of implementation. *Journal of Applied Accounting Research*, 19(1), 141-160. <http://doi.org/10.1108/JAAR-01-2016-0002>

Cools, M., Stouthuysen, K., & Van-den-Abbeele, A. (2017). Management control for stimulating different types of creativity: The role of budgets. *Journal of Management Accounting Research*, 29(3), 1-21. <http://doi.org/10.2308/jmar-51789>

Cuervo-Cazurra, A. (2011). Selecting the country in which to start internationalization: The non-sequential internationalization model. *Journal of World Business*, 46(4), 426-437. <http://doi.org/10.1016/j.jwb.2010.10.003>

Cumming, D., Filatotchev, I., Knill, A., Reeb, D. M., & Senbet, L. (2017). Law, finance, and the international mobility of corporate governance. *Journal of International Business Studies*, 48, 123-147. <http://doi.org/10.1057/s41267-016-0063-7>

Dabic, M., González-Loureiro, M., & Harvey, M. (2015). Evolving research on expatriates: What is 'known' after four decades (1970-2012). *The International Journal of Human Resource Management*, 26(3), 316-337. <https://doi.org/10.1080/09585192.2013.845238>

Dana, L.-P., & Dumez, H. (2015). Qualitative research revisited: Epistemology of a comprehensive approach. *International Journal of Entrepreneurship and Small Business (IJESB)*, 26(2), 154-170. <http://doi.org/10.1504/IJESB.2015.071822>

Davila, A., Foster, G., & Jia, N. (2015). The valuation of management control systems in start-up companies: International field-based evidence. *European Accounting Review*, 24(2), 207-239. <http://doi.org/10.1080/09638180.2014.965720>

Dent, J. F. (1987). Tensions in the design of formal control systems: A Weld study in a computer company. In W. J. Bruns & R. S. Kaplan (Eds.), *Accounting and management: Field study perspectives* (pp. 119-145). Harvard Business School Press.

Dent, J. F. (1990). Strategy, organization and control: Some possibilities for accounting research. *Accounting, Organizations and Society*, 15(1-2), 3-25. [http://doi.org/10.1016/0361-3682\(90\)90010-R](http://doi.org/10.1016/0361-3682(90)90010-R)

Dimitratos, P., Jonson, J., Slow, J., & Young, S. (2003). Micromultinationals: New types of firms for the global competitive landscape. *European Management Journal*, 21(2), 164-174. [http://doi.org/10.1016/S0263-2373\(03\)00011-2](http://doi.org/10.1016/S0263-2373(03)00011-2)

Dinefer, Engineering and Industrial Systems (2017, April 20). *Who we are*. <http://www.dinefer.pt/whoweare.html>

Dunning, J., & Lundan, S. (2008). *Multinational enterprises and the global economy*. Edward Elgar Publishing.

Ferreira, A. M. S. C. (2017). How managers use the balanced scorecard to support strategy implementation and formulation processes. *Tékhne*, 15(1), 2-15. <http://doi.org/10.1016/j.tekhne.2017.04.001>

Fink, M., Harms, R., & Kraus, S. (2008). Cooperative internationalization of SMEs: Self-commitment as a success factor for international entrepreneurship. *European Management Journal*, 26(6), 429-440. <http://doi.org/10.1016/j.emj.2008.09.003>

Fisher, J. G. (1998). Contingency theory, management control systems and firm outcomes: Past results and future directions. *Behavioral Research in Accounting*, 10(supl.), 47-64.

Flanagan, J. C. (1954). The critical incident technique. *Psychological Bulletin*, 51(4), 327-358. <http://doi.org/10.1037/h0061470>

Florez, R., Ramon, J. M., Velez, M., Alvarez-Dardet, C., Araujo, P., & Sanchez, J. M. (2012). The role of management control systems on inter-organisational efficiency: An analysis of export performance. In A. Davila, M. J. Epstein, and J.-F. Manzoni (Ed.) *Performance Measurement and Management Control: Global Issues* (pp. 195-222). Emerald Group Publishing Limited. [http://doi.org/10.1108/S1479-3512\(2012\)0000025011](http://doi.org/10.1108/S1479-3512(2012)0000025011)

Francisco, L., & Alves, M. (2012). Accounting information and performance measurement in a nonprofit organization, In A. Davila, M. J. Epstein, & J. Manzoni (Ed.), *Performance measurement and management control: Global issues* (pp. 465-487). Emerald Group Publishing Limited.

Franco-Santos, M., Lucianetti, L., & Bourne, M., (2012). Contemporary performance measurement systems: A review of their consequences and a framework for research. *Management Accounting Research*, 23(2), 79-119. <http://doi.org/10.1016/j.mar.2012.04.001>

Frezatti, F., Aguiar, A. B., Guerreiro, R., & Gouvea, M. A. (2011). Does management accounting play role in planning process? *Journal of Business Research*, 64(3), 242-249. <http://doi.org/10.1016/j.jbusres.2009.11.008>

Frigotto, L. M., Collier, G., & Collin, P. (2013). The strategy and management control systems relationship as emerging dynamic process. *Journal of Management & Governance*, 17(3), 631-656. <http://doi.org/10.1007/s10997-011-9198-x>

García-Álvarez, J., Ramírez-García, C., & del-Cubo-Molina, A. (2019). Internationalization business models and patterns of SMEs and MNEs: A qualitative multi-case study in the agrifood sector. *Sustainability*, 11(10), 2755. <http://doi.org/10.3390/su11102755>

Gimbert, X., Bisbe, J., & Mendoza, X. (2010). The role of performance measurement systems in strategy formulation processes. *Long Range Planning*, 43(4), 477-497. <http://doi.org/10.1016/j.lrp.2010.01.001>

Gomes, J. S., & Salas, J. M. A. (2001). *Controle de gestão: uma abordagem contextual e organizacional* (3<sup>rd</sup> ed.). Atlas.

Gomez-Conde, J., & Lopez-Valeiras, E. (2018). The dual role of management accounting and control systems in exports: Drivers and payoffs. *Spanish Journal of Finance and Accounting*, 47(3), 307-328. <http://doi.org/10.1080/02102412.2017.1346914>

Gomez-Conde, J., Lopez-Valeiras, E., Ripoll-Feliú, V., & Gonzalez-Sánchez, B. (2013). El efecto mediador y moderador de la internacionalización en la relación entre los sistemas de control de gestión y el compromiso con la innovación. *Revista de Contabilidad*, 16(1), 53-65. [http://doi.org/10.1016/S1138-4891\(13\)70006-2](http://doi.org/10.1016/S1138-4891(13)70006-2)

Gomez-Conde, J., Lunkes, R. J., & Rosa, F. (2019). Environmental innovation practices and operational performance. The joint effects of management accounting and control systems and environmental training. *Accounting, Auditing & Accountability Journal*, 32(5), 1325-1357. <http://doi.org/10.1108/AAAJ-01-2018-3327>

Grabner, I., & Moers, F. (2013). Management control as a system or a package? Conceptual and empirical issues. *Accounting, Organizations and Society*, 38(6-7), 407-419. <http://doi.org/10.1016/j.aos.2013.09.002>

Hadjikhani, A., & Johanson, J. (2002). Editorial: Special issue on the internationalization of the firm. *International Business Review*, 11(3), 253-255. [http://doi.org/10.1016/S0969-5931\(01\)00059-2](http://doi.org/10.1016/S0969-5931(01)00059-2)

Hay, A. (2014). 'I don't know what I am doing!': Surfacing struggles of managerial identity work. *Management Learning*, 45(5), 509-524. <http://doi.org/10.1177/1350507613483421>

Henri, J.-F. (2006). Management control systems and strategy: A resource-based perspective. *Accounting, Organizations and Society*, 31(6), 529-558. <http://doi.org/10.1016/j.aos.2005.07.001>

Hettlage, R., & Steinlin, M. (2006). *The critical incident technique in knowledge management-related contexts*. Ingenious Peoples Knowledge.

Hill, C. W. L., Hwang, P., & Kim, W. C. (1990). An eclectic theory of the choice of international entry mode. *Strategic Management Journal*, 11(2), 117-128. <http://doi.org/10.1002/smj.4250110204>

Inamdar, S. N. (2012). *Alignment of strategy with structure using control systems*. San Jose State University. [https://scholarworks.sjsu.edu/cgi/viewcontent.cgi?referer=&httpsredir=1&article=10078&ontext=org\\_mgmt\\_pub](https://scholarworks.sjsu.edu/cgi/viewcontent.cgi?referer=&httpsredir=1&article=10078&ontext=org_mgmt_pub)

Ismail, T. (2013). Formatting strategy and management control system: Evidence from Indonesia. *International Journal of Business and Social Science*, 4(1), 196-205. [https://ijbssnet.com/journals/Vol\\_4\\_No\\_1\\_January\\_2013/22.pdf](https://ijbssnet.com/journals/Vol_4_No_1_January_2013/22.pdf)

Jermias, J., & Gani, L. (2004). Integrating business strategy, organizational configurations and management accounting systems with business unit effectiveness: A fitness landscape approach. *Management Accounting Research*, 15(2), 179-200. <http://doi.org/10.1016/j.mar.2004.03.002>

Johanson, J., & Vahlne, J. (1977). The internationalization process of the firm: A model of knowledge development and increasing foreign market commitments. *Journal of International Business Studies*, 8(1), 23-32. <http://doi.org/10.1057/palgrave.jibs.8490676>

Johanson, J., & Wiedersheim-Paul, F. (1975). The internationalization of the firm. Four Swedish cases. *Journal of Management Studies*, 12(3), 305-322. <http://doi.org/10.1111/j.1467-6486.1975.tb00514.x>

Knight, G., & Cavusgil, S. T. (1996). The born global firm: A challenge to traditional internationalization theory. *Advances in International Marketing*, 8(1), 11-26. JAI Press.

Kraus, S., Ambos, T. C., Eggers F., & Cesinger, B. (2015). Distance and perceptions of risk in internationalization decisions. *Journal of Business Research*, 68(7), 1501-1505. <http://doi.org/10.1016/j.jbusres.2015.01.041>

Kruis, A.-M., Speklié, R. F., & Widener, S. K. (2016). The levers of control framework: An exploratory analysis of balance. *Management Accounting Research*, 32, 27-44. <http://doi.org/10.1016/j.mar.2015.12.002>

Krumwiede, K., & Charles, S. (2014). The use of activity-based costing with competitive strategies: Impact on firm performance. *Advances in Management Accounting*, 23, 113-148. <http://doi.org/10.1108/S1474-787120140000023004>

Langfield-Smith, K. (1997). Management control systems and strategy: A critical review. *Accounting, Organizations and Society*, 22(2), 207-232. [http://doi.org/10.1016/S0361-3682\(95\)00040-2](http://doi.org/10.1016/S0361-3682(95)00040-2)

Langfield-Smith, K. (2006). A review of quantitative research in management control system and strategy. In C. Chapman, A. Hopwood, & M. Shield (Eds.), *Handbook of management accounting research* (Vol. 2) (pp. 753-783). Elsevier. [https://doi.org/10.1016/S1751-3243\(06\)02012-8](https://doi.org/10.1016/S1751-3243(06)02012-8)

Lin, Y., Chen, C.-J., & Lin, B.-W. (2017). The influence of strategic control and operational control on new venture performance. *Management Decision*, 55(5), 1042-1064. <http://doi.org/10.1108/MD-07-2015-0324>

Lopez-Valeiras, E., Gomez-Conde, J., & Naranjo-Gil, D. (2015). Sustainable innovation, management accounting and control systems, and international performance. *Sustainability*, 7(3), 3479-3492. <http://doi.org/10.3390/su7033479>

Macintosh, N., & Quattrone, P. (2010). *Management accounting and control systems: An organizational and sociological approach* (2<sup>nd</sup> ed.). Wiley.

Malmi, T., & Brown, D. A. (2008). Management control systems as a package: Opportunities, challenges and research directions. *Management Accounting Research*, 19(14), 287-300. <http://doi.org/10.1016/j.mar.2008.09.003>

Merchant, K. A., & Otley, D. T. (2006). A review of the literature on control and accountability. In C. Chapman, A. Hopwood, & M. Shield (Eds.), *Handbook of management accounting research* (Vol. 2) (pp. 27-95). Elsevier. [https://doi.org/10.1016/S1751-3243\(06\)02013-X](https://doi.org/10.1016/S1751-3243(06)02013-X)

Merchant K. A., & Van-der-Stede, W. A. (2007). *Management control systems: Performance measurement, evaluation and incentives*. Pearson Education.

Meyer, R. (1996). *The internationalization process of the firm revisited: Explaining patterns of geographic sales expansion*. Erasmus University.

Miles, M. B., Huberman, A. M., & Saldana, J. (2014). *Qualitative data analysis. A methods sourcebook* (3<sup>rd</sup> ed.). Arizona State University.

Miles, R. E., & Snow, C. C. (1978). *Organizational strategy, structure and process*. McGraw-Hill.

Mintzberg, H., & Waters, J. A. (1985). Of strategies, deliberate and emergent. *Strategic Management Journal*, 6(3), 257-272. <http://doi.org/10.1002/smj.4250060306>

Morschett D., Schramm-Klein H., & Zentes, J. (2009). Motives for internationalisation. In *Strategic International Management* (pp. 71-91). Gabler. [http://doi.org/10.1007/978-3-8349-8332-9\\_5](http://doi.org/10.1007/978-3-8349-8332-9_5)

Naranjo-Gil, D. (2016). Role of management control systems in crafting realized strategies. *Journal of Business Economics and Management*, 17(6), 865-881. <http://doi.org/10.3846/16111699.2014.994558>

Naranjo-Gil, D., & Hartmann, F. (2006). How top management teams use management accounting systems to implement strategy. *Journal of Management Accounting Research*, 18(1), 21-53. <http://doi.org/10.2308/jmar.2006.18.1.21>

Novas, J. C., Alves, M. C., & Sousa, A. (2017). The role of management accounting systems in the development of intellectual capital. *Journal of Intellectual Capital*, 18(2), 286-315. <http://doi.org/10.1108/JIC-08-2016-0079>

Novas, J. C., Sousa, A., & Alves, M. C. (2012). *On the relations between management accounting systems and intellectual capital. Evidence for Portuguese companies*. cefage-ue working paper series. [http://www.cefage.uevora.pt/en/producao\\_cientifica/working\\_papers\\_serie\\_cefage/on\\_the\\_relations\\_between\\_management\\_accounting\\_systems\\_and\\_intellectual\\_capital\\_evidence\\_for\\_portuguese\\_companies](http://www.cefage.uevora.pt/en/producao_cientifica/working_papers_serie_cefage/on_the_relations_between_management_accounting_systems_and_intellectual_capital_evidence_for_portuguese_companies)

Osma, B., Gomez-Conde, J., & Heras, E. (2018). Debt pressure and interactive use of control systems: Effects on cost of debt. *Management Accounting Research*, 40, 27-46. <http://doi.org/10.1016/j.mar.2017.10.001>

Otley, D. (2016). The contingency theory of management accounting and control: 1980-2014. *Management Accounting Research*, 31, 45-62. <http://doi.org/10.1016/j.mar.2016.02.001>

Ouchi, W. G. (1979). A conceptual framework for the design of organizational control mechanisms. *Management Science*, 25(9), 833-848. <http://doi.org/10.1287/mnsc.25.9.833>

Oyson, M. J., & Whittaker, D. H. (2010). Creativity and prospection: Creating and exploiting opportunities for international entrepreneurship. *International Conference on Entrepreneurship, Innovation and Regional Development*. University of Novi Sad, Novi Sad, Serbia. <http://acta.fih.upt.ro/pdf/2010-4/ACTA-2010-4-17.pdf>

Pedersen, T. (2000). The internationalisation process of Danish firms. Gradual learning or discrete rational choices? *Journal of Transnational Management Development*, 5(2), 75-89. [http://doi.org/10.1300/J130v05n02\\_06](http://doi.org/10.1300/J130v05n02_06)

Penrose, E. (1959). *The theory of the growth of the firm*. Blackwell.

Pogrebnyakov, Nicolai & Maitland, Carleen F. (2011). Institutional distance and the internationalization process: The case of mobile operators. *Journal of International Management*, 17(1), 68-82. <https://doi.org/10.1016/j.intman.2010.12.003>

Puck J., & Filatotchev, I. (2020). Finance and the multinational company: Building bridges between finance and global strategy research. *Global Strategy Journal*, 10(4), 655-675. <http://doi.org/10.1002/gsj.1330>

Ramon-Jeronimo, J. M.; Florez-Lopez, R., & Araujo-Pinzon, P. (2019). Resource-Based view and SMEs performance exporting through foreign intermediaries: The mediating effect of management controls. *Sustainability*, 11, 3241. <https://doi.org/10.3390/su11123241>

Raposo, M., Paço, A., Alves, H., Ferreira, J., Leitão, J., Silva, M., Duarte, P., Pinheiro, P., Rodrigues, R., & Garrido, S. (2007). *Manual de apoio à dinamização de empresas de base tecnológica*. Universidade da Beira Interior.

Roque, A., Alves, M. C., & Raposo, M. (2018a). Internationalization strategy: Main models and approaches. *Proceedings of the 32nd International Business Information Management Association Conference, IBIMA 2018*, volume 1, 1730-1739.

Roque, A., Alves, M. C., & Raposo, M. (2018b). Management accounting and control systems and strategy: A theoretical framework for future researches. *Proceedings of the 32nd International Business Information Management Association Conference, IBIMA 2018*, volume 1, 1740-1748.

Roque, A., Alves, M., & Raposo, M. (2018c). Control systems and strategy: A literature review. *Journal of Management and Marketing Review*, 3(4), 213-222.

Roque, A., Alves M., & Raposo, M. (2019a). Internationalization strategies revisited: Main models and approaches. *IBIMA Business Review*, 2019(2019), 681383. <http://doi.org/10.5171/2019.681383>

Roque, A., Alves M., & Raposo, M. (2019b). The use of management accounting and control systems in the internationalization strategy: A process approach. *IBIMA Business Review*, 2019(2019), 437064. <http://doi.org/10.5171/2019.437064>

Roque, A., Alves, M., & Raposo, M. (2020). Control de gestión en las empresas Born-Global: un estudio de caso. *Estudios Gerenciales*, 36(154), 3-14. <http://doi.org/10.18046/j.estger.2020.154.3499>

Samagaio, A., Crespo N. F., & Rodrigues, R. (2017). Management control systems in high-tech start-ups: An empirical investigation. *Journal of Business Research*, 89, 351-360. <http://doi.org/10.1016/j.jbusres.2017.12.028>

Saraiva, H. I. B., & Alves, M. C. G. (2015). The use of the balanced scorecard in Portugal: Evolution and effects on management changes in Portuguese large companies. *Tékhne*, 13(2), 82-94. <http://doi.org/10.1016/j.tekhne.2016.04.001>

Saulpic, O., & Zarłowski, P. (2014). Management control research and the management of uncertainty: Rethinking knowledge in management. In D. Otley, & K. Soin (Eds.), *Management control and uncertainty*, (pp. 207-223). Palgrave Macmillan. [https://doi.org/10.1057/9781137392121\\_14](https://doi.org/10.1057/9781137392121_14)

Sharma, D. (1993). Introduction: Industrial networks in marketing. In S. Cavusgil, & D. Sharma (Eds.), *Advances in International Marketing* (pp. 1-9). JAI Press.

Simões, A. C. C. (2011). *Internacionalização das empresas portuguesas: processos e destinos* (Master dissertation). Universidade Técnica de Lisboa. <http://hdl.handle.net/10400.5/2930>

Simons, R. (1987). Accounting control systems and business strategy: An empirical analysis. *Accounting, Organizations and Society*, 12(4), 357-374. [http://doi.org/10.1016/0361-3682\(87\)90024-9](http://doi.org/10.1016/0361-3682(87)90024-9)

Simons, R. (1990). The role of management control systems in creating competitive advantage: New perspectives. *Accounting, Organizations and Society*, 15(1-2), 127-143. [http://doi.org/10.1016/0361-3682\(90\)90018-P](http://doi.org/10.1016/0361-3682(90)90018-P)

Simons, R. (1991). Strategic orientation and top management attention to control systems. *Strategic Management Journal*, 12(1), 49-62. <http://doi.org/10.1002/smj.4250120105>

Simons, R. (1994). How new top managers use control systems as levers of strategic renewal. *Strategic Management Journal*, 15(3), 169-189. <http://doi.org/10.1002/smj.4250150301>

Simons, R. (1995). *Levers of control: How managers use innovative control systems to drive strategic renewal*. Harvard Business School Press.

Singla, C., George R., & Veliyath, R. (2017). Ownership structure and internationalization of Indian firms. *Journal of Business Research*, 81, 130-143. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2017.08.016>

Skærbæk, P., & Tryggestad, K. (2010). The role of accounting devices in performing strategy. *Accounting, Organizations and Society*, 35(1), 108-124. <http://doi.org/10.1016/j.aos.2009.01.003>

Strauss, E. R., Nevries, P., & Weber, J. (2013). The development of MCS packages – Balancing constituents' demands. *Journal of Accounting & Organizational Change*, 9(2), 155-187. <http://doi.org/10.1108/18325911311325942>

Tucker, B., Thorne, H., & Gurd, B. (2009). Management control systems and strategy: What's been happening? *Journal of Accounting Literature*, 28, 123-163.

Vélez, M. L., Sánchez, J. M., & Álvarez-Dardet, C. (2008). Management control systems as inter-organizational trust builders in evolving relationships: Evidence from a longitudinal case study. *Accounting, Organizations and Society*, 33(7-8), 968-994. <http://doi.org/10.1016/j.aos.2008.02.006>

Vélez, M. L., Sánchez, J. S., Ramón, J. M., Flórez, R., Araújo, P., & Álvarez-Dardet, C. (2014). Interorganisational control systems' contribution to export capabilities development. *Spanish Journal of Finance and Accounting*, 43(3), 316-353. <http://doi.org/10.1080/02102412.2014.942970>

Vélez, M. L., Sánchez, J., Flórez, R., & Álvarez-Dardet, C. (2015). How control system information characteristics affect exporter-intermediary relationship quality. *International Business Review*, 24(5), 812-824. <http://doi.org/10.1016/j.ibusrev.2015.02.008>

Vernon, R. (1966). International investment and international trade in the product cycle. *Quarterly Journal of Economic*, 83(1), 190-207. <https://doi.org/10.2307/1880689>

Wang, C. L., & Ahmed, P. K. (2003). Structure and structural dimensions for knowledge-based organizations. *Measuring Business Excellence*, 7(1), 51-62. <https://doi.org/10.1108/13683040310466726>

Wiedersheim-Paul, F., Olson, H. C., & Welch, L. S. (1978). Pre-export activity: The first step in internationalization. *Journal of International Business Studies*, 9(1), 47-58. <http://doi.org/10.1057/palgrave.jibs.8490650>

Yin, R. K. (2014). *Case study research: Design and methods* (5<sup>th</sup> ed.). Sage Publications.



# The Uppsala Internationalization Process Model

State

Change

# Cálculo de la rentabilidad financiero-fiscal de una operación de capital diferido a prima periódica. Un enfoque estocástico\*

*María José Pérez-Fructuoso*

Ph. D. en Economía

Profesora Titular, Universidad a Distancia de Madrid (UDIMA)

Madrid, España

Rol de la autora: intelectual

[mariajose.perez@udima.es](mailto:mariajose.perez@udima.es)

<https://orcid.org/0000-0002-3252-1631>

*Antonio Alegre Escolano*

Ph. D. en Ciencias Económicas y Empresariales

Profesor Emérito, Universidad de Barcelona

Barcelona, España

Rol del autor: intelectual

[aalegre@ub.edu](mailto:aalegre@ub.edu)

<https://orcid.org/0000-0002-8205-2837>

**RESUMEN:** En este trabajo se determina la rentabilidad financiero-fiscal de un seguro de capital diferido a prima periódica, pura y comercial, incorporando también aspectos relativos a su fiscalidad (bonificaciones y tasas impositivas). Dado el carácter aleatorio de la operación actuarial considerada, el parámetro de decisión *rentabilidad de la operación* no puede ser un único valor numérico. Por ello, además de obtener las expresiones analíticas de las distribuciones de probabilidad de la rentabilidad real y de la rentabilidad esperada de la operación, se calcularán unos indicadores de riesgo que complementen la información disponible para el asegurado, facilitando de esa forma su elección. El artículo finaliza presentando un análisis de sensibilidad de las rentabilidades real y esperada bajo diferentes escenarios de duración de la operación y edad del asegurado, lo que muestra la utilidad de las rentabilidades e indicadores de riesgo obtenidos como instrumento para establecer comparaciones entre los distintos productos ofrecidos por las aseguradoras.

**PALABRAS CLAVE:** capital diferido, efectivo anual de rendimiento, rentabilidad esperada, rentabilidad real, valor actual del beneficio del producto.

## Introducción

El Real Decreto 1060, del 20 de noviembre del 2015, sobre ordenación, supervisión y solvencia de las entidades aseguradoras y reaseguradoras (Rossear), que a su vez incorpora la Orden ECC/2329, del 12 de diciembre

\* Este artículo forma parte de una investigación sobre la rentabilidad de las operaciones de los seguros de vida y tiene un antecedente en el trabajo de Pérez-Fructuoso y Alegre Escolano (2018), titulado "Cálculo de la rentabilidad esperada y cuantificación del riesgo en una operación de ahorro de capital diferido a prima (pura y comercial) única".

CALCULATION OF THE FINANCIAL-TAX PROFITABILITY OF A DEFERRED CAPITAL OPERATION AT A PERIODIC PREMIUM. A STOCHASTIC APPROACH

**ABSTRACT:** This work determines the financial-fiscal profitability of a deferred capital insurance at a periodic, pure and commercial premium, incorporating aspects related to its taxation (bonuses and tax rates). Considering the random nature of the actuarial operation addressed, the profitability parameter of the operation leading to a decision cannot be a single numerical value. Therefore, in addition to obtaining the analytical expressions of the possible distributions of the real and the expected profitability rates of the operation, risk indicators will be also calculated in order to complement the information available to the insured, thus facilitating their decision-making. The article ends by presenting a sensitivity analysis of the real and expected returns under different scenarios regarding the duration of the operation and the age of the insured person, showing the usefulness of the returns and risk indicators obtained as an instrument to compare the products offered by insurance companies.

**KEYWORDS:** Deferred capital, expected return, actual return, present value of product benefits, annual cash return.

CÁLCULO DA RENTABILIDADE FINANCIERO-FISCAL DE UMA OPERAÇÃO DE CAPITAL DIFERIDO À BONIFICAÇÃO PERIÓDICA. UMA ABORDAGEM ESTOCÁSTICA

**RESUMO:** neste trabalho, é determinada a rentabilidade financeiro-fiscal de um seguro de capital diferido à bonificação periódica, pura e comercial, incorporando também aspectos relativos com sua fiscalidade (bonificações e taxas impositivas). Tendo em vista o caráter aleatório da operação atuarial considerada, o parâmetro de decisão de rentabilidade da operação não pode ser um único valor numérico. Por isso, além de obter as expressões analíticas das distribuições de probabilidade da rentabilidade real e da rentabilidade esperada da operação, são calculados os indicadores de risco que complementam as informações disponíveis para o assurado, facilitando, dessa forma, sua eleição. Por último, uma análise de sensibilidade das rentabilidades real e esperada sob diferentes cenários de duração da operação e da idade do assurado é analisada, o que mostra a utilidade das rentabilidades e dos indicadores de risco obtidos como instrumento para estabelecer comparações entre os diferentes produtos oferecidos pelas seguradoras.

**PALAVRAS-CHAVE:** capital diferido, rentabilidade esperada, rentabilidade real, valor atual do benefício do produto, efectivo anual de rendimento.

CALCUL DE LA RENTABILITÉ FINCALE D'UNE OPÉRATION D'IMMOBILISATIONS DIFFÉRÉE AVEC PRIME PÉRIODIQUE. UNE APPROCHE STOCHASTIQUE

**RÉSUMÉ:** Dans ce travail, on détermine la rentabilité financière et fiscale d'une assurance capital différée à prime périodique, pure et commerciale, en intégrant également les aspects liés à sa fiscalité (primes et taux d'imposition). Compte tenu du caractère aléatoire de l'opération actuarielle considérée, le paramètre de décision de rentabilité de l'opération ne peut pas être une valeur numérique unique. Ainsi, en plus d'obtenir les expressions analytiques des distributions de probabilité de la rentabilité réelle et de la rentabilité attendue de l'opération, on calculera des indicateurs de risque qui complèteront les informations dont dispose l'assuré, facilitant ainsi son choix. L'article finit par présenter une analyse de sensibilité des rendements réels et attendus sous différents scénarios de la durée de l'opération et de l'âge de l'assuré, ce qui montre l'utilité des indicateurs de rendement et de risque obtenus comme instrument pour établir des comparaisons entre les différents produits offerts par les assureurs.

**MOTS-CLÉ:** capital différé, rendement attendu, rendement réel, valeur actuelle de l'avantage produit, rendement annuel en espèces.

CITACIÓN SUGERIDA: Pérez-Fructuoso, M. J., & Alegre Escolano, A. (2021). Cálculo de la rentabilidad financiero-fiscal de una operación de capital diferido a prima periódica. Un enfoque estocástico. *Innovar*, 31(80), 29-44. <https://doi.org/10.15446/innovar.v31n80.93662>

CLASIFICACIÓN JEL:G22, C49, H24.

RECIBIDO: 4/02/2019. APROBADO: 13/9/2019. PUBLICACIÓN ANTICIPADA: 5/3/2021

del 2014, por la que se regula el cálculo de la rentabilidad esperada de las operaciones de seguro de vida, obliga a las compañías aseguradoras a informar a sus asegurados acerca de la rentabilidad esperada que estos pueden obtener de las operaciones que contratan. Esta nueva normativa es resultado de la adaptación de la legislación española reguladora del mercado asegurador español a la Directiva Europea de Solvencia II (Directiva 2009/138/CE, del Parlamento Europeo y del Consejo, del 25 de noviembre de 2009, sobre el seguro de vida, el acceso a la actividad de seguro y de reaseguro y su ejercicio).

Su objetivo es crear un instrumento similar a la tasa anual equivalente (TAE) utilizada en el sector financiero (Circular 5, de 27 de junio de 2012, del Banco de España), que dote de transparencia al sector asegurador y facilite las decisiones de inversión de los asegurados, al permitir a los ahorradores contratar operaciones actuariales de vida con criterios homogéneos de información (Devesa et al. 2016). De esta forma, para calcular la rentabilidad de una transacción financiera cierta, basta con establecer la equivalencia financiera, al principio o al final de la operación, entre los capitales que aporta el inversor y los que recibe a cambio de dichas aportaciones. En las operaciones de seguros, esta rentabilidad se obtiene igualando el valor actual de las primas pagadas por el asegurado y el valor actual de las prestaciones que recibe a cambio.

Sin embargo, estas operaciones son aleatorias porque, *a priori*, se desconocen diversas magnitudes que en ellas intervienen al estar relacionadas con la supervivencia o el fallecimiento del asegurado que las contrata, por lo que su valoración y análisis requiere la aplicación de métodos estocásticos. Además, el Rossear no establece la ley financiera de capitalización con la que cuantificar la rentabilidad esperada (Devesa et al., 2016), ni tiene en cuenta en el cálculo de dicha rentabilidad los gastos de gestión en que vaya a incurrir la entidad aseguradora que, en cambio, se toman en consideración a la hora de calcular la TAE (Alegre & Sáez, 1991).

Diversos autores han abordado el cálculo de la rentabilidad esperada en los seguros de vida. En concreto, para Devesa et al. (2013) la rentabilidad financiero-actuarial-fiscal es el tanto de interés derivado de la ley financiera de capitalización compuesta, que, a partir de una tabla de mortalidad, resulta de igualar el valor actuarial de las primas con el de las indemnizaciones, considerando además las características comerciales de la operación. En dicho trabajo se obtiene la rentabilidad financiero-actuarial-fiscal en dos momentos temporales diferentes: antes de empezar la operación y en su momento actual, con el objetivo de analizar

los cambios que en ella se presentan por la modificación en los flujos, probabilidad y rentabilidades futuras.

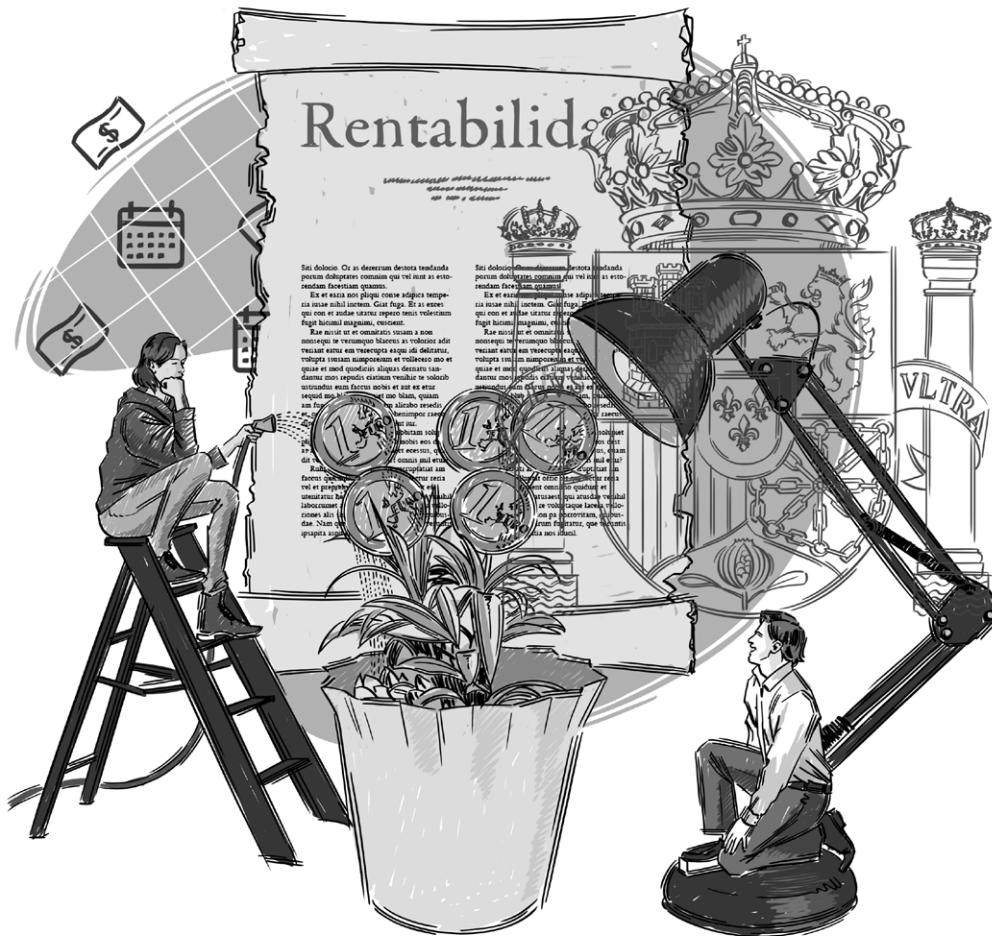
Asimismo, Devesa et al. (2016) determinan la rentabilidad esperada como una función implícita del tipo de prima elegido, las tablas de mortalidad utilizadas y la estructura de gastos aplicada por la entidad aseguradora. Además, llevan a cabo su resolución mediante un proceso iterativo, fijando el capital asegurado y considerando que la prima pagada por la operación es la variable dependiente. Finalmente, Moreno et al. (2017) utilizan dos enfoques distintos para obtener la rentabilidad esperada de la operación: en el primero, determinan la distribución de probabilidad de la variable aleatoria rentabilidad y, a partir de ella, calculan su valor esperado; en el segundo, obtienen los valores actuales actuariales de las prestaciones y contraprestaciones de la operación y cuantifican el tipo de interés al que dichos valores son equivalentes.

En el presente trabajo, calculamos la rentabilidad real y la rentabilidad esperada de una operación de capital diferido, en la que se establece el pago de un capital único si el asegurado sobrevive a la edad  $x + n$ , bajo distintos contextos de gastos, desgravaciones fiscales e impuestos. Para ello, determinaremos los diferentes valores que puede tomar la variable aleatoria tanto *efectivo anual de rendimiento*, así como sus probabilidades asociadas (es decir, su distribución de probabilidad, que será de tipo discreto). Adicionalmente, a partir del análisis de esta variable aleatoria, estableceremos unos índices de riesgo que permitirán medir la confianza del asegurado en no tener pérdidas con la operación, así como su confianza en obtener una rentabilidad máxima como mínimo igual al rendimiento esperado calculado.

A continuación, definiremos la variable aleatoria *valor actual financiero del beneficio del producto*, como diferencia entre el valor actual de las prestaciones y de las primas. La esperanza matemática de esta variable aleatoria o la diferencia de los valores actuales actuariales permitirán cuantificar el rendimiento esperado en cada uno de los períodos de la operación.

El planteamiento efectuado para el cálculo de las diferentes rentabilidades e indicadores de riesgo permitirá al asegurado tomar sus decisiones en ambiente aleatorio con la máxima información, y pone de manifiesto la enorme diferencia estructural existente entre las operaciones financieras ciertas y la operación actuarial considerada.

La estructura del artículo es la siguiente: tras la presente introducción, a continuación se establece el marco conceptual y metodológico del cálculo de la rentabilidad de



una operación de seguro vida, en general, y de capital diferido, en particular; el siguiente apartado modeliza matemáticamente las fórmulas genéricas que permiten obtener los valores de la rentabilidad real y esperada de una operación de capital diferido a prima periódica, en los diferentes casos analizados de primas e impuestos; posteriormente, se presentan los resultados del análisis de sensibilidad de las rentabilidades calculadas previamente y, por último, se relacionan las principales conclusiones.

### Marco conceptual y metodológico

El cálculo de la rentabilidad en los seguros de vida, tanto de ahorro como de fallecimiento, debe realizarse utilizando la teoría estadística asociada a las distribuciones de probabilidad de las variables aleatorias. Ello se debe al carácter estocástico de estas operaciones, que no permite tratarlas como operaciones financieras tradicionales, cuyo análisis no depende de la supervivencia o el fallecimiento del individuo que las contrata. Es decir, el valor que toma el tanto

efectivo de rentabilidad en una operación financiera cierta (Cano-Morales, 2017), en una operación actuarial relacionada con la supervivencia de una persona o grupo de personas, vendrá afectado por la contingencia de la supervivencia, que en este trabajo se considera aleatoria, ya que aceptamos para su comportamiento una distribución de probabilidad a lo largo de la operación.

Consiguientemente, el tipo de interés efectivo anual de rendimiento pasará a ser una variable aleatoria transformada de la correspondiente a la distribución de supervivencia. Su valor se determinará, por tanto, a partir del valor esperado de dicha distribución, cuyo significado depende de la dispersión de la variable aleatoria. Por ello, tomar decisiones suponiendo que el valor esperado representa exactamente lo mismo que el tanto efecto de rentabilidad en la operación cierta es muy arriesgado, por lo que resulta de mucha utilidad añadir información adicional que permita, por ejemplo, conocer el valor mínimo y el valor máximo posibles que puede alcanzar la rentabilidad de la operación, definiendo de esa forma un intervalo

en el que se puede mover la rentabilidad real una vez finalice la operación. Este intervalo puede tener una amplitud grande, por lo que definimos dos criterios acerca de la rentabilidad de la operación, que puede tener en cuenta el asegurado en el momento de suscribirla.

En primer lugar, resulta de interés saber qué confianza puede tener el asegurado en no perder con la operación, esto es, cuál es la probabilidad de que, como mínimo, recupere las primas pagadas. Para ello determinamos la probabilidad de que la rentabilidad no sea negativa, y un parámetro o indicador de riesgo que mide esta confianza puede ser el siguiente  $p(\tilde{r} \geq 0)$ , donde  $\tilde{r}$  es la variable aleatoria *rentabilidad real de la operación o tanto efectivo anual de rendimiento*.

Resulta también muy importante, para analizar la credibilidad de la rentabilidad esperada, añadir un indicador de la confianza que el asegurado tendrá en alcanzar, como mínimo, esta rentabilidad en la operación. El parámetro o indicador de riesgo que medirá esta confianza es  $p(\tilde{r} \geq \bar{r})$ , donde  $\bar{r}$  es la rentabilidad esperada.

Por otra parte, es importante destacar que la rentabilidad esperada no es la esperanza de la variable aleatoria *rentabilidad real de la operación*,  $E(\tilde{r})$ , ya que en la obtención de dicha variable la transformación de la distribución de probabilidad no es lineal y, por tanto, el valor esperado diferirá de la esperanza de la variable transformada, igual que sucede, por ejemplo, en la estadística teórica, con la esperanza de la distribución lognormal (Spiegel & Stephens, 2009).

Por todo ello, hemos planteado la obtención de la rentabilidad esperada de la misma forma en la que se obtiene la rentabilidad en una operación cierta, donde el tanto efectivo de rentabilidad es la solución de la ecuación resultante de igualar los valores actuales de prestaciones y contraprestaciones o, lo que es lo mismo, de igualar a cero la diferencia entre el valor actual de las prestaciones y el valor actual de las contraprestaciones.

En nuestro caso, al ser una operación estocástica, porque está condicionada a la contingencia aleatoria de la supervivencia, determinamos en primer lugar la variable aleatoria  $\tilde{B}_i$ , que nos dará el valor actual del beneficio que tendrá el asegurado que ha pagado unas primas para recibir, en su caso, una indemnización por la ocurrencia de la contingencia asegurada. A continuación, calculamos la esperanza de esta variable aleatoria,  $E(\tilde{B}_i) = \varphi(i)$ , y damos como valor esperado  $\bar{r}$  aquel que anula dicha esperanza, esto es,  $E(\tilde{B}_i) = 0$ .

Como en el caso cierto tendremos que obtener el valor  $\bar{r}$  como un cero de la función  $\varphi(i)$ , definiremos  $\bar{r}$  tal que  $\varphi(\bar{r}) = 0$ . El valor esperado de la rentabilidad es el tanto efectivo que anula la esperanza matemática de la variable *valor actual del beneficio* para el asegurado.

En este artículo, se define en primer lugar la distribución de probabilidad de la variable aleatoria *tanto efectivo anual de rendimiento o rentabilidad real* para un contrato de *capital diferido a prima periódica*, que establece el pago de un capital asegurado de  $C$  unidades monetarias si, llegada la fecha prefijada de vencimiento, el asegurado vive (Bowers et al., 1997). Dicha distribución de probabilidad viene dada por la siguiente expresión:

<u>Valores de <math>\tilde{r}</math></u>	<u>Probabilidades</u>	
$i_1$	$1 - {}_n P_x$	(1)
$i_2$	${}_n P_x$	
	1	

Siendo  ${}_n P_x$  la probabilidad de que un individuo de edad  $x$  sobreviva a la edad  $x+n$ ;  $i_1$ , la rentabilidad real mínima obtenida en caso de fallecimiento del asegurado antes del momento  $t=n$ ; e  $i_2$ , la rentabilidad real máxima de la operación que obtiene el asegurado si sobrevive a  $x+n$  y, por tanto, cobra el capital diferido contratado. Los valores de  $i_1$  e  $i_2$ , en este caso, o de  $i_j$ ,  $\forall j \in \{0, 1, 2, \dots, n\}$ , en general, se obtienen estableciendo la equivalencia financiero-actuarial en el origen de la operación, de las prestaciones y contraprestaciones derivadas de esta:

$$VA_{i_j}(\text{prestaciones}) = VA_{i_j}(\text{contraprestaciones}); \quad (2)$$

$$\forall j \in \{0, 1, 2, \dots, n\}$$

Por su parte, la rentabilidad esperada se define como el tipo de interés efectivo anual que anula la esperanza matemática de la variable aleatoria *valor actual del beneficio del producto*, cuya expresión dependerá del tipo de operación que estemos analizando. En concreto, para una operación de capital diferido a prima periódica, dicha variable se construirá como la diferencia entre el valor actual del capital que recibe el asegurado si sobrevive en  $x+n$  (prestación) y el valor actual de la renta asociada al pago de las primas (contraprestación). Así, los valores de la variable aleatoria *valor actual del beneficio del producto*, desde el punto de vista del asegurado, y sus correspondientes probabilidades son las siguientes:

<u>Valores de <math>\tilde{B}</math></u>	<u>Probabilidades</u>	
$-P_0$	${}_1q_x$	
$(V\ddot{a})_{\bar{2} i^*}$		
$-\left[u(t)=f(P)\right]$	${}_1q_x$	
$(V\ddot{a})_{\bar{3} i^*}$		
$-\left[u(t)=f(P)\right]$	${}_2q_x$	
$\vdots$	$\vdots$	(3)
$(V\ddot{a})_{\bar{k-1} i^*}$		
$-\left[u(t)=f(P)\right]$	${}_{m-2}q_x$	
$(V\ddot{a})_{\bar{k} i^*}$		
$-\left[u(t)=f(P)\right]$	${}_{m-1}p_x - {}_n p_x$	
$(V\ddot{a})_{\bar{k} i^*}$		
$-\left[u(t)=f(P)\right]$	$\frac{{}_n p_x}{1} + C \cdot (1+i^*)^{-n}$	

Donde:

- $(V\ddot{a})_{\bar{k}|i^*}$  es el valor actual de una renta inmediata, anticipada, temporal  $k$  años, valorada al tipo de interés  $i^*$  o rentabilidad esperada, de cuantía inicial  $P_0$ , siendo  $u_p(t)$  la función de cuantía de la renta, constante o variable según una función determinada (lineal, geométrica, etc.), cuya forma dependerá de cómo se estructure el plan de abono de las primas.
- $C \cdot (1+i^*)^{-n}$  es el valor actual del importe que recibe en concepto de prestación el asegurado si llega con vida a cumplir  $x+n$  años, siendo  $i^*$  la rentabilidad esperada.
- ${}_x l$  es el número de individuos que alcanzan la edad  $x$  (supervivientes a la edad  $x$ ).
- ${}_t p_x = \frac{{}_x l_{x+t}}{{}_x l_x}$  es la probabilidad de que una persona de edad  $x$  llegue viva a cumplir la edad  $x+t$ .
- ${}_s {}_1 q_x = \frac{{}_x l_{x+s} - {}_x l_{x+s+1}}{{}_x l_x}$   $\forall s = 1, 2, \dots, k, \dots, m+n-2$  es la probabilidad de fallecimiento, diferida  $s$  años y temporal 1 año.

Además de obtener las correspondientes expresiones matemáticas de la distribución de probabilidad de la rentabilidad real y de la rentabilidad esperada, se calcularán unos parámetros de riesgo que proponemos utilizar junto a la rentabilidad esperada para facilitar la toma de decisiones por parte del asegurado. Específicamente, por las características de la operación de capital diferido analizada, el indicador de riesgo sugerido será la probabilidad de no tener pérdidas o, equivalentemente, de obtener la rentabilidad máxima.

Todo el análisis teórico del artículo se realizará bajo la hipótesis de que las primas pagadas, puras o recargadas, son periódicas, lo que permitirá obtener el valor de las diferentes rentabilidades financieras según el caso analizado. Cuando se incorporen las condiciones fiscales, a través de la consideración de los correspondientes impuestos y desgravaciones, los tipos de interés de equilibrio obtenidos serán la rentabilidad financiero-fiscal de la operación.

### Distribuciones de probabilidad de las rentabilidades asociadas a una operación de capital diferido a prima periódica. Cálculo de las rentabilidades real y esperada

#### Distribuciones de probabilidad asociadas a una operación de capital diferido a prima pura periódica

Consideramos un seguro de ahorro simple que paga un capital de  $C$  unidades monetarias en el momento  $t=n$ , si la persona de edad actual  $x$  vive al cumplir la edad  $x+n$  (Olivieri & Pitacco, 2015). A cambio de esta prestación, el asegurado paga durante  $m$  años, con  $m \leq n$ , una prima anticipada y constante de importe  $P$  unidades monetarias.

Si  $P$  simboliza el valor de la prima pura periódica de esta operación, la ecuación de equilibrio financiero-actuarial al principio de esta viene dada por la siguiente expresión:

$$P \cdot {}_m \ddot{a}_x = C \cdot {}_n E_x \quad (4)$$

Siendo  $C$  el capital que recibe el asegurado si llega vivo a la edad  $x+n$ .

$${}_m \ddot{a}_x = \sum_{t=0}^m {}_t p_x \cdot (1+i)^{-t} \quad (5)$$

La expresión (5) representa el valor actual actuarial de una renta prepagable, unitaria, inmediata, temporal  $n$  términos y valorada al interés técnico garantizado,  $i$ .

$${}_n E_x = {}_n p_x \cdot (1+i)^{-n} \quad (6)$$

La expresión (6) muestra el valor actual del capital diferido  $n$  períodos, de cuantía unitaria, contratado sobre una persona de edad  $x$ .

Despejando  $C$  en la ecuación (4) resulta la expresión (7):

$$P \cdot {}_m \ddot{a}_x = C \cdot {}_n E_x \Rightarrow P \cdot \sum_{t=0}^m {}_t p_x \cdot (1+i)^{-t} = C \cdot {}_n p_x \cdot (1+i)^{-n} \quad (7)$$

Continúa pág. siguiente →

← Viene de pág. anterior

$$\Leftrightarrow C = \frac{P \cdot \sum_{t=0}^m {}_t p_x \cdot (1+i)^{-t}}{{}_n p_x \cdot (1+i)^{-n}}$$

que sería el valor del capital contratado en función de la renta de primas puras pagada por la operación y la probabilidad de supervivencia del asegurado.

En todo el trabajo utilizaremos la notación  $\sum_{t=0}^n X_t = X_0 + X_1 + \dots + X_{n-1}$  como una suma desde el extremo inferior hasta el anterior al extremo superior. En forma de sumatorio se expresaría de la siguiente forma:

$$\sum_{t=0}^n = \sum_{t=0}^{n-1} \quad (8)$$

La utilización del operador suma en lugar del sumatorio tiene ventajas apreciables, ya que unifica fácilmente el cálculo discreto con el continuo. Así, la suma tiene la propiedad de escindibilidad como ocurre con la integral, siendo para  $m < n$  la expresión (9):

$$\sum_{t=0}^n X_t = \sum_{t=0}^m X_t + \sum_{t=m}^n X_t \quad (9)$$

Esta propiedad es muy importante para el tratamiento de las rentas discretas, de forma que, por ejemplo, para las rentas unitarias y prepagables, resulta la ecuación (10):

$${}_n \ddot{a}_x = {}_m \ddot{a}_x + {}_{m/n-m} \ddot{a}_x \quad (10)$$

o, equivalentemente, la ecuación (11):

$$\sum_{t=0}^n {}_t p_x \cdot (1+i)^{-t} = \sum_{t=0}^m {}_t p_x \cdot (1+i)^{-t} + \sum_{t=m}^n {}_t p_x \cdot (1+i)^{-t} \quad (11)$$

## Distribución de probabilidad y cálculo de la rentabilidad real

El *tipo de interés efectivo anual o rentabilidad real* de la operación,  $\tilde{r}$ , es una variable aleatoria dicotómica que presenta la siguiente distribución de probabilidad:

### Valores de $\tilde{r}$ Probabilidades

$$\begin{array}{ll} i_1 = -1 & 1 - {}_n p_x \\ i_2 & {}_n p_x \\ & 1 \end{array} \quad (12)$$

Resulta evidente, por las características de la operación, que la rentabilidad será negativa,  $i_1 = -1$ , si el asegurado no llega vivo al momento de la finalización del contrato,  $x + n$ , ya que en ese caso habrá hecho efectivas todas las

contraprestaciones (primas) de este sin recibir ninguna prestación (capital) a cambio. Sin embargo, en caso de supervivencia en  $x + n$ , la rentabilidad  $i_2$ , que en esta operación coincidirá con la rentabilidad máxima que puede obtener el asegurado, será la resultante de igualar el valor actual de las primas periódicas con el valor actual del capital de la operación, esto es:

$$P \cdot \ddot{a}_{\bar{m}|i_2} = C \cdot (1+i_2)^{-n} \quad (13)$$

Entonces, substituyendo  $C$  por su valor obtenido en la ecuación (7) y operando, obtenemos la ecuación (14) que permite determinar el valor de  $i_2$  mediante un proceso iterativo:

$$\begin{aligned} P \cdot \sum_{t=0}^m (1+i_2)^{-t} &= \frac{P \cdot \sum_{t=0}^{m-1} {}_t p_x \cdot (1+i)^{-t}}{{}_n p_x \cdot (1+i)^{-n}} \cdot (1+i_2)^{-n} \\ \Leftrightarrow \sum_{t=0}^m (1+i_2)^{-t} &= \sum_{t=0}^{m-1} \frac{{}_t p_x}{{}_n p_x} \cdot (1+i)^{-t} \end{aligned} \quad (14)$$

Y como  $\frac{{}_t p_x}{{}_n p_x} > 1 \quad \forall t = \{0, 1, \dots, m-1\}$ , resulta que  $i_2 > i$ .

En este trabajo, el indicador de riesgo utilizado viene dado por la probabilidad  $p[\tilde{r} \geq i^*]$ , que indica la confianza que tiene el asegurado en obtener una rentabilidad real que sea como mínimo la rentabilidad esperada. Pero como en esta operación la rentabilidad real solo puede tomar dos valores según el asegurado, cobre o no el capital contratado, lo que a su vez depende de que viva o haya fallecido al finalizar el contrato, el indicador de riesgo coincidirá con la probabilidad de que el asegurado reciba la prestación y, por tanto, con su probabilidad de supervivencia en  $x+n$ .

## Distribución de probabilidad y cálculo de la rentabilidad esperada

Definimos la variable aleatoria función *valor actual del beneficio del producto*, que simbolizamos por  $\tilde{B}$ , y cuya distribución de probabilidad viene dada por la siguiente expresión:

Valores de $\tilde{B}$	Probabilidades
$-P$	${}_1 q_x$
$-P \cdot \ddot{a}_{\bar{2} i^*}$	${}_1/1 q_x$
$-P \cdot \ddot{a}_{\bar{3} i^*}$	${}_2/1 q_x$
$\vdots$	$\vdots$
$-P \cdot \ddot{a}_{\bar{m-1} i^*}$	${}_m-2/1 q_x$
$-P \cdot \ddot{a}_{\bar{m} i^*}$	${}_m-1 p_x - {}_n p_x$
$-P \cdot \ddot{a}_{\bar{m} i^*} + C \cdot (1+i^*)^{-n}$	$\frac{{}_n p_x}{1}$

con  $\ddot{a}_{\bar{m}|i^*}$  como el valor actual de una renta financiera unitaria, anticipada, temporal  $m$  períodos y valorada al tipo de interés  $i^*$ , que es la rentabilidad esperada de la operación.

La rentabilidad esperada ( $i^*$ ) se obtiene haciendo  $E[\tilde{B}]=0$  de forma que:

$$P \cdot \left( \begin{array}{l} {}_{/1}q_x + \ddot{a}_{\bar{2}|i^*} \cdot {}_{/1}q_x + \dots + \ddot{a}_{\bar{m-1}|i^*} \\ \cdot {}_{m-2/1}q_x + \ddot{a}_{\bar{m}|i^*} \cdot ({}_{m-1}p_x - {}_n p_x) \\ + \ddot{a}_{\bar{m}|i^*} \cdot {}_n p_x \end{array} \right) = C \cdot (1+i^*)^{-n} \cdot {}_n p_x \quad (16)$$

Substituyendo  $C$  por el valor obtenido en la expresión (7) en la ecuación de equilibrio que determina la prima pura,

$$(1+i^*)^n \cdot \left( \sum_{s=0}^m \ddot{a}_{\bar{s+1}|i^*} \cdot {}_{s/1}q_x + \ddot{a}_{\bar{m-1}|i^*} \cdot {}_{m-1}p_x \right) = (1+i)^n \cdot \sum_{t=0}^m (1+i)^{-t} \cdot {}_t p_x \quad (17)$$

y expresando las rentas financieras anticipadas en forma de sumas resulta la siguiente expresión:

$$(1+i^*)^n \cdot \left( \begin{array}{l} \sum_{s=0}^m \left( \sum_{j=0}^{s+1} (1+i^*)^{-j} \right) \cdot {}_{s/1}q_x \\ + \sum_{j=0}^m (1+i^*)^{-j} \cdot {}_{m-1}p_x \end{array} \right) = \sum_{t=0}^m (1+i)^{-t} \cdot {}_t p_x \quad (18)$$

Entonces, cambiando el orden de las sumas en el doble sumatorio, surge la expresión (19):

$$\begin{aligned} \sum_{s=0}^m \left( \sum_{j=0}^{s+1} (1+i^*)^{-j} \right) \cdot {}_{s/1}q_x = \\ \sum_{j=0}^m (1+i^*)^{-j} \sum_{s=j-1}^m {}_{s/1}q_x = \\ \sum_{j=0}^m (1+i^*)^{-j} \cdot ({}_j p_x - {}_{m-1}p_x) \end{aligned} \quad (19)$$

Y si se sustituye este resultado en la ecuación (17), resulta la ecuación (20):

$$(1+i^*)^n \cdot \left( \begin{array}{l} \sum_{j=0}^m (1+i^*)^{-j} \cdot ({}_j p_x - {}_{m-1}p_x) \\ + \sum_{j=0}^m (1+i^*)^{-j} \cdot {}_{m-1}p_x \end{array} \right) = \sum_{t=0}^m (1+i)^{-t} \cdot {}_t p_x \quad (20)$$

Finalmente, se hace la operación en (17), que resulta en la ecuación (21):

$$(1+i^*)^{-n} \cdot \sum_{j=0}^m (1+i^*)^{-j} \cdot {}_j p_x = \sum_{t=0}^m (1+i)^{-t} \cdot {}_t p_x \quad (21)$$

De este modo, se obtiene que, cuando el capital diferido se contrata a prima pura periódica, sin considerar gastos

de gestión y margen de beneficios, y ningún tipo de impuesto o desgravación fiscal, la rentabilidad esperada de la operación es el interés técnico de esta, que se expresa a continuación:

$$\begin{aligned} \sum_{j=0}^m (1+i^*)^{n-j} \cdot {}_j p_x &= \sum_{t=0}^m (1+i)^{n-t} \cdot {}_t p_x \\ i^* &= i \end{aligned} \quad (21)$$

### Distribuciones de probabilidad asociadas a una operación de capital diferido a prima comercial periódica

La prima comercial, también llamada *prima de tarifa*, es la prima pura más unos recargos por gastos generales de gestión y administración, gastos comerciales o de adquisición, gastos de cobro de las primas y gastos de liquidación de siniestros, así como más un coeficiente de seguridad y un beneficio industrial. Para calcularla, añadimos a la prima pura un recargo que considera todos los conceptos establecidos en la definición anterior, que se presenta en la ecuación 22, siendo  $0 \leq g \leq 1$  un porcentaje sobre la prima pura:

$$P' = P \cdot (1+g) \quad (22)$$

### Cálculo de la rentabilidad real

Si la operación se contrata a prima comercial, la variable aleatoria *tipo de interés anual efectivo*,  $\tilde{i}^t$ , tendrá la misma distribución de probabilidad y, por tanto, los mismos valores y probabilidades que en el caso de la prima pura dada por la expresión (12). Entonces, para obtener la rentabilidad máxima, equiparamos en  $t=0$  el valor de las primas con el valor del capital contratado, así:

$$P \cdot \ddot{a}_{\bar{m}|i_2} = C \cdot (1+i_2)^{-n} \quad (23)$$

De esta forma se sustituye  $C$  y  $P$  por su valor en función de la prima pura, dado en las ecuaciones (7) y (22), respectivamente:

$$\begin{aligned} P \cdot (1+g) \cdot \sum_{t=0}^m (1+i_2)^{-t} = \\ P \cdot \sum_{t=0}^m {}_t p_x \cdot (1+i)^{-t} \cdot (1+i_2)^{-n} \end{aligned} \quad (24)$$

Después se hace la operación y se obtiene la ecuación (25), que permite determinar el valor de  $i_2$  mediante un proceso iterativo:

$$\sum_{t=0}^m (1+i_2)^{-t} = \frac{1}{1+g} \cdot \sum_{t=0}^m \frac{{}_t p_x}{{}_n p_x} \cdot (1+i)^{-t} \quad (25)$$

## Distribución de probabilidad y cálculo de la rentabilidad esperada

La rentabilidad esperada se obtiene a partir de la variable aleatoria *valor actual del beneficio del producto*,  $\tilde{B}$ , cuya función de cuantía en este caso viene dada por la siguiente expresión:

Valores de $\tilde{B}$	Probabilidades
$-P'$	${}_1q_x$
$-P' \cdot \ddot{a}_{\bar{2} i^*}$	${}_1{}_1q_x$
$-P' \cdot \ddot{a}_{\bar{3} i^*}$	${}_2{}_1q_x$
$\vdots$	$\vdots$
$-P' \cdot \ddot{a}_{\bar{m-1} i^*}$	${}_m{}_1q_x$
$-P' \cdot \ddot{a}_{\bar{m} i^*}$	${}_m{}_1p_x - {}_n{}_1p_x$
$-P' \cdot \ddot{a}_{\bar{m} i^*} + C \cdot (1+i^*)^{-n}$	$\frac{{}_n{}_1p_x}{1}$

De esta forma, su esperanza matemática igual a cero es la siguiente:

$$P' \cdot \left( \sum_{s=0}^m \ddot{a}_{s+1|i^*} \cdot {}_s{}_1q_x + \ddot{a}_{\bar{n}|i^*} \cdot {}_{m-1}p_x \right) = C \cdot (1+i^*)^{-n} \cdot {}_n{}_1p_x \quad (27)$$

Entonces, la ecuación que permite obtener el valor de la rentabilidad esperada de la operación, mediante un proceso iterativo, se obtiene sustituyendo los valores de  $C$  y  $P'$  por sus expresiones dadas en las ecuaciones (7) y (22), respectivamente, y operando, así:

$$\sum_{j=0}^m (1+i^*)^{n-j} \cdot {}_j{}_1p_x = \frac{1}{1+g} \cdot \sum_{t=0}^m (1+i)^{n-t} \cdot {}_t{}_1p_x \quad (28)$$

## Distribuciones de probabilidad asociadas a una operación de capital diferido a prima pura periódica con pago de impuestos sobre los rendimientos

La operación actuaria ahora consiste en el pago de una prima por parte del asegurado de edad  $x$ , durante  $m$  años, con  $m \leq n$ , constante, anticipada y de importe  $P$  unidades monetarias. Como contrapartida, si el asegurado vive en  $t=n$ , recibe un capital de  $C$  unidades monetarias, y soporta  $l$  pago de unos impuestos por las ganancias obtenidas, definidas como el capital menos la prima pagada, de forma que la prestación final a percibir es la siguiente:

$$\text{Prestación} = m \cdot P \cdot \delta + C - C \cdot \delta = m \cdot P \cdot \delta + C \cdot (1-\delta) \quad (29)$$

donde  $0 \leq \delta \leq 1$  es el tipo impositivo final.

## Cálculo de la rentabilidad real

La distribución de probabilidad de la variable aleatoria *tanto de interés efectivo anual* viene dada por la expresión (12), de forma que, en este caso, la ecuación de equilibrio en el origen de la operación resulta así:

$$P \cdot \ddot{a}_{\bar{m}|i_2} = [m \cdot P \cdot \delta + C \cdot (1-\delta)] \cdot (1+i_2)^{-n} \quad (30)$$

Entonces, substituyendo el valor de  $C$  por su expresión dada en la ecuación (7) y operando, obtenemos la ecuación (31), que permite obtener el valor de la rentabilidad máxima,  $i_2$ , mediante un proceso iterativo:

$$\begin{aligned} P \cdot \sum_{t=0}^m (1+i_2)^{-t} &= \\ \left[ m \cdot P \cdot \delta + \frac{P \cdot \sum_{t=0}^m {}_t{}_1p_x \cdot (1+i)^{-t}}{{}_n{}_1p_x \cdot (1+i)^{-n}} \cdot (1-\delta) \right] \cdot (1+i_2)^{-n} & \quad (31) \\ \Leftrightarrow \sum_{t=0}^m (1+i_2)^{n-t} &= m \cdot \delta + (1-\delta) \cdot \sum_{t=0}^m \frac{{}_t{}_1p_x}{{}_n{}_1p_x} \cdot (1+i)^{n-t} \end{aligned}$$

## Distribución de probabilidad y cálculo de la rentabilidad esperada

La rentabilidad esperada se obtiene a partir de la función de cuantía de la variable aleatoria *valor actual del beneficio del producto*, dada por la siguiente expresión:

Valores de $\tilde{B}$	Probabilidades
$-P$	${}_1q_x$
$-P \cdot \ddot{a}_{\bar{2} i^*}$	${}_1{}_1q_x$
$-P \cdot \ddot{a}_{\bar{3} i^*}$	${}_2{}_1q_x$
$\vdots$	$\vdots$
$-P \cdot \ddot{a}_{\bar{m-1} i^*}$	${}_m{}_1q_x$
$-P \cdot \ddot{a}_{\bar{m} i^*}$	${}_m{}_1p_x - {}_n{}_1p_x$
$-P \cdot \ddot{a}_{\bar{m} i^*} + [m \cdot P \cdot \delta + C \cdot (1-\delta)] \cdot (1+i^*)^{-n}$	$\frac{{}_n{}_1p_x}{1}$

Haciendo  $E(\tilde{B})=0$ , obtenemos la siguiente ecuación:

$$\begin{aligned} P \cdot \left( \sum_{s=0}^m \ddot{a}_{s+1|i^*} \cdot {}_s{}_1q_x + \ddot{a}_{\bar{n}|i^*} \cdot {}_{m-1}p_x \right) &= \\ [m \cdot P \cdot \delta + C \cdot (1-\delta)] \cdot (1+i^*)^{-n} \cdot {}_n{}_1p_x & \quad (33) \end{aligned}$$

De esta forma, se sustituye el valor de  $C$  por su expresión dada en (7) y se hace la operación, con lo que se obtiene el valor de la rentabilidad esperada, mediante un proceso iterativo, a partir de la siguiente ecuación:

$$\sum_{j=0}^m (1+i^*)^{n-j} \cdot {}_j p_x = m \cdot \delta \cdot {}_n p_x + (1-\delta) \cdot \sum_{t=0}^m (1+i)^{n-t} \cdot {}_t p_x \quad (34)$$

**Distribuciones de probabilidad asociadas a una operación de capital diferido a prima comercial periódica con pago de impuestos sobre los rendimientos de la operación**

Las expresiones que permiten calcular la rentabilidad real y la rentabilidad esperada de un seguro de capital diferido a prima comercial periódica, considerando tipos impositivos sobre las ganancias obtenidas por la operación, se desarrollan en los siguientes dos acápite.

**Cálculo de la rentabilidad real**

La función de cuantía de la variable aleatoria *tipo de interés efectivo anual* es la dada por la expresión (12). Entonces, la rentabilidad real se obtiene a partir de la ecuación de equilibrio al inicio de la operación, como sigue:

$$P' \cdot \ddot{a}_{\bar{m}|i_2} = [m \cdot P \cdot \delta + C \cdot (1-\delta)] \cdot (1+i_2)^{-n} \quad (35)$$

Así, substituyendo  $C$  y  $P'$  por sus valores dados en (7) y (22), respectivamente, y operando, la ecuación que permite determinar el valor de  $i_2^*$  mediante un proceso iterativo es la siguiente:

$$\sum_{t=0}^m (1+i_2^*)^{n-t} = m \cdot \delta + \frac{1-\delta}{1+g} \cdot \sum_{t=0}^m \frac{{}_t p_x}{{}_n p_x} \cdot (1+i)^{n-t} \quad (36)$$

**Distribución de probabilidad y cálculo de la rentabilidad esperada**

El *valor actual del beneficio del asegurado* presenta la siguiente distribución de probabilidad:

Valores de $\tilde{B}$	Probabilidades
$-P'$	${}_1 q_x$
$-P' \cdot \ddot{a}_{\bar{2} i^*}$	${}_1 \bar{1} q_x$
$-P' \cdot \ddot{a}_{\bar{3} i^*}$	${}_2 \bar{1} q_x$
$\vdots$	$\vdots$
$-P' \cdot \ddot{a}_{\bar{m-1} i^*}$	${}_{m-2} \bar{1} q_x$
$-P' \cdot \ddot{a}_{\bar{m} i^*}$	${}_{m-1} p_x - {}_n p_x$
$-P' \cdot \ddot{a}_{\bar{m} i^*} + [m \cdot P' \cdot \delta + C \cdot (1-\delta)] \cdot (1+i^*)^{-n}$	$\frac{{}_n p_x}{1}$

El cálculo de la rentabilidad esperada, de forma similar al desarrollo realizado en apartados anteriores, se basa calcular  $E(\tilde{B})=0$ , resultando lo siguiente:

$$P' \cdot \left[ \sum_{j=0}^m \ddot{a}_{\bar{s+1}|i^*} \cdot {}_s \bar{1} q_x + \ddot{a}_{\bar{n}|i^*} \cdot {}_{m-1} p_x \right] = [m \cdot P' \cdot \delta + C \cdot (1-\delta)] \cdot (1+i^*)^{-n} \cdot {}_n p_x \quad (38)$$

Entonces, substituyendo en (38)  $C$  y  $P'$  por las ecuaciones (7) y (22), respectivamente, operando y simplificando, obtenemos lo siguiente:

$$\sum_{j=0}^m (1+i^*)^{n-j} \cdot {}_j p_x = m \cdot \delta \cdot {}_n p_x + \frac{1-\delta}{1+g} \cdot \sum_{t=0}^m (1+i)^{n-t} \cdot {}_t p_x \quad (39)$$

Esta expresión nos permite calcular la rentabilidad esperada de la operación mediante un proceso iterativo.

**Distribuciones de probabilidad asociadas a una operación de capital diferido a prima pura periódica con bonificación fiscal y pago de impuestos sobre el capital**

Bajo este supuesto, el importe de la prima pura periódica neta que paga el asegurado asciende a  $P \cdot (1-\beta)$  unidades monetarias en cada periodo de pago de primas, siendo  $0 \leq \beta \leq 1$  la desgravación fiscal. A cambio, en el momento  $t = n$ , el asegurado, si está vivo, recibe el capital asegurado contratado menos unos impuestos del  $\delta\%$  sobre dicho capital,  $C \cdot (1-\delta)$ , con  $0 \leq \delta \leq 1$  y  $\beta \geq \delta$ .

**Cálculo de la rentabilidad real**

Igual que en los casos anteriores, la función de cuantía de la variable *tipo de interés efectivo anual* viene dada por la expresión (12), de forma que la ecuación de equilibrio financiero-actuarial que permite obtener la rentabilidad máxima es la siguiente:

$$P \cdot (1-\beta) \cdot \ddot{a}_{\bar{m}|i_2} = C \cdot (1-\delta) \cdot (1+i_2)^{-n} \quad (40)$$

El valor de la rentabilidad máxima se obtiene mediante un proceso iterativo, sustituyendo en (40)  $C$  por su expresión dada en (7) y operando, como sigue:

$$\begin{aligned} P \cdot (1-\beta) \cdot \sum_{t=0}^m (1+i_2)^{-t} &= \\ \frac{P \cdot \sum_{t=0}^m {}_t p_x \cdot (1+i)^{-t}}{{}_n p_x \cdot (1+i)^{-n}} \cdot (1-\delta) \cdot (1+i_2)^{-n} & \\ \Leftrightarrow \sum_{t=0}^m (1+i_2)^{n-t} &= \frac{1-\delta}{1-\beta} \cdot \sum_{t=0}^m {}_t p_x \cdot (1+i)^{n-t} \end{aligned} \quad (41)$$

## Distribución de probabilidad y cálculo de la rentabilidad esperada

La variable *valor actual del beneficio del producto* presenta, en este caso, la siguiente función de cuantía:

Valores de $\tilde{B}$	Probabilidades
$-P$	${}_1q_x$
$-P \cdot \ddot{a}_{\bar{2} i^*}$	${}_1{}_1q_x$
$-P \cdot \ddot{a}_{\bar{3} i^*}$	${}_2{}_1q_x$
$\vdots$	$\vdots$
$-P \cdot \ddot{a}_{\bar{m-1} i^*}$	${}_{m-2}{}_1q_x$
$-P \cdot \ddot{a}_{\bar{m} i^*}$	${}_{m-1}p_x - {}_n p_x$
$-P \cdot (1-\beta) \cdot \ddot{a}_{\bar{m} i^*} + C \cdot (1-\delta) \cdot (1+i^*)^{-n}$	$\frac{{}_n p_x}{1}$

Calculando  $E[\tilde{B}] = 0$ , y operando, resulta:

$$P \cdot (1-\beta) \cdot \left( {}_1q_x + \ddot{a}_{\bar{2}|i^*} \cdot {}_1{}_1q_x + \dots + \ddot{a}_{\bar{m}|i^*} \cdot {}_{n-1}{}_1q_x + \ddot{a}_{\bar{m}|i^*} \cdot {}_n p_x \right) = \frac{P \cdot {}_m \ddot{a}_x}{(1+i^*)^{-n} \cdot {}_n p_x} \cdot (1-\delta) \cdot (1+i^*)^{-n} \cdot {}_n p_x \quad (43)$$

De esta forma, la ecuación que permite calcular el valor de la rentabilidad esperada se obtiene sustituyendo  $C$  por la expresión (7) y simplificando, como sigue:

$$\sum_{j=0}^m (1+i^*)^{n-j} \cdot {}_j p_x = \frac{1-\delta}{1-\beta} \cdot \sum_{t=0}^m (1+i)^{n-t} \cdot {}_t p_x \quad (44)$$

## Distribuciones de probabilidad asociadas a una operación de capital diferido a prima comercial periódica con bonificación fiscal y pago de impuestos sobre el capital

Cuando se considera la aplicación de una desgravación fiscal al partícipe y el pago de impuestos sobre el capital en una operación de capital diferido a prima comercial periódica, la rentabilidad real y la rentabilidad esperada se calculan como se expone a continuación.

### Cálculo de la rentabilidad real

A partir de la expresión (12), que determina la función de cuantía de la *rentabilidad real anual*, igualando el valor de las primas y el capital en el origen de la operación, así:

$$P \cdot (1-\beta) \cdot \ddot{a}_{\bar{m}|i^*} = C \cdot (1-\delta) \cdot (1+i^*)^{-n} \quad (45)$$

Sustituyendo  $C$  y  $P^i$  y por sus respectivos valores dados en las ecuaciones (7) y (22) y operando, se tiene la siguiente expresión:

$$\sum_{t=0}^m (1+i^*)^{n-t} = \frac{1-\delta}{(1-\beta)(1+g)} \cdot \sum_{t=0}^m \frac{{}_t p_x}{{}_n p_x} \cdot (1+i)^{n-t} \quad (46)$$

Esta expresión permite calcular, utilizando un procedimiento de iteración, la rentabilidad máxima en este caso.

## Distribución de probabilidad y cálculo de la rentabilidad esperada

Por su parte, la variable *valor actual del beneficio del producto* toma los siguientes valores y probabilidades asociadas:

Valores de $\tilde{B}$	Probabilidades
$-P'$	${}_1q_x$
$-P' \cdot \ddot{a}_{\bar{2} i^*}$	${}_1{}_1q_x$
$-P' \cdot \ddot{a}_{\bar{3} i^*}$	${}_2{}_1q_x$
$\vdots$	$\vdots$
$-P' \cdot \ddot{a}_{\bar{m-1} i^*}$	${}_{m-2}{}_1q_x$
$-P' \cdot \ddot{a}_{\bar{m} i^*}$	${}_{m-1}p_x - {}_n p_x$
$-P' \cdot (1-\beta) \cdot \ddot{a}_{\bar{m} i^*} + C \cdot (1-\delta) \cdot (1+i^*)^{-n}$	$\frac{{}_n p_x}{1}$

Entonces, haciendo  $E[\tilde{B}] = 0$ , resulta lo siguiente:

$$P \cdot (1-\beta) \cdot \left( {}_1q_x + \ddot{a}_{\bar{2}|i^*} \cdot {}_1{}_1q_x + \dots + \ddot{a}_{\bar{m}|i^*} \cdot {}_{n-1}{}_1q_x + \ddot{a}_{\bar{m}|i^*} \cdot {}_n p_x \right) = \frac{P \cdot {}_m \ddot{a}_x}{(1+i^*)^{-n} \cdot {}_n p_x} \cdot (1-\delta) \cdot (1+i^*)^{-n} \cdot {}_n p_x \quad (48)$$

Sustituyendo el valor de  $P^i$  por su expresión dada en (22), operando y reagrupando términos, llegamos a la siguiente igualdad:

$$\sum_{j=0}^m (1+i^*)^{n-j} \cdot {}_j p_x = \frac{1-\delta}{(1-\beta) \cdot (1+g)} \cdot \sum_{t=0}^m (1+i)^{n-t} \cdot {}_t p_x \quad (49)$$

Su resolución mediante un proceso iterativo permite obtener el valor de  $i^*$ , cuando el capital diferido a prima comercial considera bonificaciones y cargas fiscales.

## Aplicación numérica: resultados

En este apartado aplicamos las expresiones matemáticas obtenidas en el desarrollo teórico del artículo para calcular

las diferentes rentabilidades asociadas a una operación de seguro de ahorro simple, conocida como capital diferido, contratada a prima periódica, bajo la hipótesis de prima pura, prima recargada, y considerando impuestos y desgravaciones fiscales. Analizaremos, además, cómo varían dichas rentabilidades cuando se consideran diferentes vencimientos del contrato y distintas edades del asegurado.

Cabe señalar en este punto que los valores de dichas rentabilidades, cuando la operación se contrata a prima única (tanto pura como comercial), son un caso particular del que vamos a analizar a continuación, que se obtiene estableciendo un periodo de pago de primas unitario, esto es,  $m=1$ <sup>1</sup>.

### Análisis de la rentabilidad real o rentabilidad máxima y de la rentabilidad esperada en función del número de periodos hasta el vencimiento de la operación

Para analizar la sensibilidad de las rentabilidades estudiadas, establecemos los parámetros con los que se va a llevar a cabo el análisis. Suponemos un asegurado cuya edad, en el momento de contratar la operación, es de 45 años y que el valor monetario de la prima pura periódica

pactada como contraprestación es uno, durante un periodo de 10 años de duración,  $m=10$ . Si el asegurado sigue vivo en el momento del vencimiento de la operación  $t=45+n$ , con  $n=\{10, 15, 20, 25, 30, 35, 40, 45, 50, 55, 60, 65\}$  (no se consideran plazos inferiores a 10 años, puesto que durante ese periodo se está realizando el pago de las primas y no puede haber realización de la prestación), recibirá un capital por valor de  $C$  unidades monetarias. El interés técnico garantizado en la operación es del 1,09%, y se consideran unas bonificaciones y tasas fiscales al inicio y al final de esta del  $\beta=30\%$  y  $\delta=20\%$ , respectivamente. Finalmente, como recargo por gastos y ganancias industriales, se establece un  $g=5\%$  de la prima pura y las probabilidades de supervivencia y de fallecimiento necesarias para realizar el estudio se obtienen a partir de las tablas de mortalidad denominadas *PASEM 2010*, publicadas en el Boletín Oficial del Estado (BOE) del 21 de julio de 2012.

Entonces, la rentabilidad máxima o tipo de interés efectivo anual real y la rentabilidad esperada, según el número de periodos hasta el vencimiento del capital diferido, así como el indicador de riesgo, en cada uno de los diferentes supuestos analizados, se presentan en las tablas 1 y 2.

El análisis de las tablas 1 y 2 muestra que la rentabilidad real crece a medida que lo hace la duración del contrato. En el caso de prima pura periódica, la rentabilidad esperada  $i^*$  es constante para cualquier valor de  $n$  y, además, coincide con el interés técnico garantizado,  $i$ . Sin embargo,

<sup>1</sup> Para más información sobre las expresiones teóricas y ejemplos numéricos de este caso de capital diferido a prima única, véase Pérez-Fructuoso y Alegre-Escolano (2018).

Tabla 1.

*Rentabilidad máxima ( $i_2$ ). Capital diferido a Prima Pura y Prima Comercial Periódicas (PPP y PCP). Hombre;  $x=45$ ;  $n$  variable  $P=1$ ;  $\beta=0,3$ ;  $\delta=0,2$ ;  $g=0,05$ ;  $i=0,0109$ .*

$n$	$i_2$ PPP	$i_2$ PPP con $\delta$	$i_2$ PPP con $\delta$ y $\beta$	$i'_2$ PCP	$i'_2$ PCP con $\delta$	$i'_2$ PCP con $\delta$ y $\beta$	Indicador de riesgo ${}_n p_{45}$
10	0,0156561	0,01535683	0,006492918	0,006832169	0,006698091	-0,002370135	0,95978012
15	0,01723281	0,01691621	0,012418543	0,012568941	0,012332769	0,007762928	0,922228757
20	0,01877078	0,01844238	0,015473909	0,015595598	0,015316718	0,012304836	0,873017045
25	0,02084231	0,02049877	0,018335919	0,018428446	0,018117994	0,015926301	0,805529751
30	0,02496465	0,02458953	0,022045412	0,023019966	0,022666701	0,021003353	0,691347392
35	0,03380325	0,03337127	0,032102298	0,032165104	0,031745913	0,030466198	0,495523303
40	0,04950555	0,04901691	0,048010811	0,048066074	0,04758211	0,046558879	0,258376601
45	0,07446968	0,07399839	0,073176705	0,073225413	0,072729682	0,071909243	0,081571876
50	0,11325186	0,11279387	0,112056494	0,112101649	0,111611757	0,110876355	0,011673212
55	0,16883391	0,16837793	0,167690398	0,167732625	0,167277095	0,166590245	0,000585266
60	0,2561436	0,25570075	0,255033524	0,255074509	0,025463225	0,253965955	4,66758E-06
65	0,41777746	0,41731438	0,416620341	0,416662483	0,416207698	0,415522304	8,07678E-10

Tabla 2.

Rentabilidad esperada ( $i^*$ ). Capital diferido a Prima Pura y Prima Comercial Periódicas (PPP y PCP). Hombre;  $x=45$ ;  $n$  variable  $P=1$ ;  $\beta=0,3$ ;  $\delta=0,2$ ;  $g=0,05$ ;  $i=0,0109$ .

n	$i^* PPP$	$i^* PPP$ con $\delta$	$i^* PPP$ con $\delta$ y $\beta$	$i'^* PCP$	$i'^* PCP$ con $\delta$	$i'^* PCP$ con $\delta$ y $\beta$
10	0,0109	0,00789484	0,03478955	0,002109241	0,0007685041	0,02608895
15	0,0109	0,007729645	0,0236276	0,006288745	0,003856243	0,0189729
20	0,0109	0,005787324	0,01955813	0,009525636	0,004478143	0,01639014
25	0,0109	0,005677914	0,01745273	0,009673759	0,004487258	0,01503661
30	0,0109	0,007562302	0,01615108	0,007743864	0,004918715	0,01427122
35	0,0109	0,006392754	0,01531398	0,009289789	0,004919633	0,01369616
40	0,0109	0,006005367	0,01469405	0,00981956	0,004930967	0,0133061
45	0,0100	0,007038841	0,01421722	0,009003979	0,005337681	0,0129992
50	0,0109	0,007390854	0,01386254	0,008510001	0,00534796	0,01277933
55	0,0109	0,006449357	0,01356994	0,009927551	0,0054793	0,01259404
60	0,0109	0,006842623	0,01332978	0,01001543	0,005958139	0,01244178
65	0,0109	0,007191212	0,01312919	0,01008869	0,006357091	0,01231457

en el resto de los casos estudiados, la rentabilidad esperada es decreciente a medida que  $n$  aumenta. Ello se debe a que su formulación depende de la probabilidad de supervivencia del asegurado, que es una función decreciente del plazo de la operación. Otro factor que determina el decrecimiento de la rentabilidad esperada es su dependencia inversa con respecto al plazo hasta el vencimiento, de forma que, a medida que su valor aumenta, la rentabilidad esperada disminuye asintóticamente al interés técnico garantizado. Además, se mantienen las siguientes desigualdades:

$$\begin{aligned} \forall n \quad & i_2 PPP > i_2 PPP \text{ con } \delta > i_2 PPP \text{ con } \beta \text{ y } \delta \\ \forall n \quad & i'_2 PCP > i'_2 PCP \text{ con } \delta > i'_2 PCP \text{ con } \beta \text{ y } \delta \\ \forall n \quad & i^* PPP > i^* PPP \text{ con } \beta \text{ y } \delta > i^* PPP \text{ con } \delta \\ \forall n \quad & i'^* PCP > i'^* PCP \text{ con } \beta \text{ y } \delta > i'^* PCP \text{ con } \delta \end{aligned}$$

## Análisis de la rentabilidad real o rentabilidad máxima y de la rentabilidad esperada en función de la edad del asegurado

Consideremos a continuación la operación actuarial definida en el apartado anterior, en la que los parámetros relativos al plazo de pago e importe de las primas, recargos por gestión, tasas impositivas y tablas de mortalidad permanecen iguales, y se introducen las siguientes modificaciones: la edad del asegurado es variable  $x=\{25, 30, 35,$

40, 45, 50, 55, 60, 65, 70, 75, 80, 84\} y la duración de la operación se establece en 20 años ( $n=20$ ).

En este nuevo escenario, los valores de la rentabilidad real o máxima, de la rentabilidad esperada y del coeficiente de riesgo en función de la edad del asegurado para todos los casos analizados se recogen en las tablas 3 y 4.

En todos los supuestos, la rentabilidad máxima aumenta a medida que lo hace la edad del asegurado. Ello se debe a que su probabilidad de fallecimiento aumenta con la edad y, en consecuencia, disminuye la probabilidad de que perciba la suma contratada. En caso de supervivencia del asegurado, cuanto mayor sea su edad al contratar la operación, mayor será el rendimiento obtenido por esta.

Respecto a la rentabilidad esperada, si la operación se pacta a prima pura, igual que sucede en el análisis de sensibilidad del apartado anterior, permanece constante ante variaciones de la edad del asegurado y su valor coincide con el interés técnico garantizado. En general, dicha rentabilidad presenta una tendencia creciente con la edad y toma valores positivos inferiores al interés técnico garantizado. Solo cuando se considera una tasa tributaria sobre los rendimientos de la operación, la rentabilidad esperada es decreciente y se vuelve negativa para edades del asegurado de 70 años, en el caso de la prima pura, y de 65 años, si la prima es comercial. Por su parte, en el caso de que se

Tabla 3.

Rentabilidad máxima ( $i_2$ ). Capital diferido a Prima Pura y Prima Comercial Periódicas (PPP y PCP), Hombre;  $x$  variable;  $n=20$ ;  $P=1$ ;  $\beta=0,3$ ;  $\delta=0,2$ ;  $g=0,05$ ;  $i=0,0109$ .

$x$	$i_2$ PPP	$i_2$ PPP con $\delta$	$i_2$ PPP con $\delta$ y $\beta$	$i_2'$ PCP	$i_2'$ PCP con $\delta$	$i_2'$ PCP con $\delta$ y $\beta$	Indicador de riesgo $z_0 p_x$
25	0,01137806	0,01116849	0,008070834	0,00818981	0,00803788	0,00493578	0,978177702
30	0,01211297	0,01189102	0,008850481	0,008968898	0,008805091	0,005669685	0,967159813
35	0,01352651	0,01328112	0,010239405	0,010360752	0,010168535	0,007070009	0,946327263
40	0,01577042	0,01548875	0,012479337	0,012600823	0,012370727	0,009325503	0,914206502
45	0,01877078	0,01844238	0,015473909	0,015595598	0,015316718	0,012304836	0,873017045
50	0,0230144	0,02262312	0,019708336	0,019830348	0,019485896	0,016531289	0,818035231
55	0,0312909	0,03078621	0,028025076	0,028147835	0,0276852	0,024829264	0,720318516
60	0,05058675	0,04987079	0,047244068	0,047367475	0,046683266	0,044029717	0,537310617
65	0,09034761	0,0893361	0,086941687	0,087067424	0,086074785	0,083666806	0,295958255
70	0,16379454	0,16250189	0,160248879	0,160379509	0,159100265	0,15684429	0,101264883
75	0,29249687	0,29102754	0,28876199	0,288899716	0,287429286	0,285152059	0,016884728
80	0,50059618	0,49893079	0,496418363	0,496572555	0,494910734	0,492403495	0,001181107
84	1,03149843	1,02935046	1,026060917	1,026258915	1,024125012	1,020899398	4,99E-05

Fuente: elaboración propia.

considere la fiscalidad al inicio y al final de la operación, la rentabilidad esperada es mayor que el tipo de interés técnico del contrato.

Cuando analizamos las rentabilidades en función de la edad del asegurado, se mantienen las siguientes desigualdades:

- $\forall x \quad i_2 \text{ PPP} > i_2 \text{ PPP con } \delta > i_2 \text{ PPP con } \beta \text{ y } \delta$
- $\forall x \quad i_2' \text{ PCP} > i_2' \text{ PCP con } \delta > i_2' \text{ PCP con } \beta \text{ y } \delta$
- $\forall x \quad i^* \text{ PPP con } \beta \text{ y } \delta > i^* \text{ PPP} > i^* \text{ PPP con } \delta$
- $\forall x \quad i^* \text{ PCP con } \beta \text{ y } \delta > i^* \text{ PCP} > i^* \text{ PPP con } \delta$

## Conclusiones y repercusiones

La nueva legislación española en materia de seguros introduce la obligación para las aseguradoras de dar a conocer a sus asegurados cuál es la rentabilidad que esperan conseguir suscribiendo una operación actuarial relacionada con su supervivencia. El objetivo de esta medida es aumentar la transparencia del sector asegurador al permitir la comparación entre operaciones con diferentes características comerciales o de tipo fiscal. Sin embargo, existen algunas carencias importantes en la ley que dificultan la consideración de la rentabilidad esperada como un indicador homogéneo del coste o la rentabilidad de los

seguros de vida, homologable al uso de la tae en las transacciones bancarias.

En primer lugar, la fórmula para obtener la tae viene especificada en el Anexo I de la Directiva 2014/17/UE, cosa que no sucede con la rentabilidad esperada de las operaciones actuariales, cuyo método de cálculo no se indica en ningún apartado de su regulación. Además, hasta el momento, la obligación de informar solo es aplicable a las operaciones de ahorro, excluyéndose de dicha obligación a todas las operaciones de seguros de vida o de invalidez. En estas operaciones, el plazo entre el inicio de la operación y el pago de la prestación suele ser muy largo, por lo que sería conveniente contar con una medida para determinar cuál será la rentabilidad que puede obtener el beneficiario en caso de contratarla.

Este trabajo resuelve las carencias detectadas en la ley al establecer la metodología adecuada para calcular la rentabilidad esperada de la operación y definir unos coeficiente o indicadores de riesgo que completan la información proporcionada por dicha rentabilidad, otorgando al asegurado los instrumentos necesarios para la toma de decisiones con la mayor información posible. En este sentido, y en cuanto al cálculo de las rentabilidades, queremos destacar la importancia del análisis estocástico de cualquier operación actuarial.

Tabla 4.

Rentabilidad esperada ( $i^*$ ). Capital diferido a Prima Pura y Prima Comercial Periódicas (PPP y PCP). Hombre;  $x$  variable;  $n=20$   $P=1$ ;  $\beta=0,3$ ;  $\delta=0,2$ ;  $g=0,05$ ;  $i=0,0109$ .

$x$	$i^* \text{ PPP}$	$i^* \text{ PPP con } \delta$	$i^* \text{ PPP con } \delta \text{ y } \beta$	$i^* \text{ PCP}$	$i^* \text{ PCP con } \delta$	$i^* \text{ PCP con } \delta \text{ y } \beta$
25	0,0109	0,0086502	0,01957204	0,007738803	0,006046227	0,01639898
30	0,0109	0,008525369	0,0195717	0,00773893	0,005916528	0,01639876
35	0,0109	0,008304493	0,01956969	0,007739661	0,005687415	0,01639749
40	0,0109	0,007972649	0,01956548	0,00774119	0,005343483	0,01639482
45	0,0109	0,007562302	0,01955813	0,007743864	0,004918715	0,01639014
50	0,0109	0,007013517	0,0195474	0,007747761	0,004350728	0,01638333
55	0,0109	0,005960645	0,01953391	0,007752658	0,003277344	0,01637476
60	0,0100	0,003799474	0,0195186	0,007758221	0,001031226	0,01636503
65	0,0109	0,000823159	0,01948164	0,007771683	-0,002085157	0,01634154
70	0,0109	-0,001643481	0,01938987	0,007805099	-0,004639141	0,01628319
75	0,0109	-0,002573645	0,01920257	0,007873214	-0,005559347	0,01616406
80	0,0109	-0,002403911	0,01894336	0,007967277	-0,005367092	0,01599908
84	0,0109	-0,002062233	0,01869235	0,008058084	-0,004871426	0,01583913

Fuente: elaboración propia.

El análisis realizado en el artículo resuelve el cálculo de la rentabilidad esperada y del coeficiente de riesgo, en las operaciones de capital diferido contratadas a prima periódica, tanto puras como comerciales, afectadas por un cierto recargo. Determinando la distribución de probabilidad de la variable aleatoria *tanto efectivo de rentabilidad* y de la correspondiente al *valor actual de la función beneficio neto del producto*, obtenemos los instrumentos adecuados para llevar a cabo el análisis del riesgo de estas. De la distribución de esta última variable aleatoria, obtenemos el *tanto efectivo de rentabilidad esperada*, igualando a cero su esperanza matemática. Pero este valor esperado no deja de ser un promedio y su representatividad puede ser muy pequeña cuando queremos analizar de forma individual la operación para un asegurado, de forma similar a lo que sucede cuando asociamos la renta *per cápita* como renta media de la población, a uno de sus integrantes de forma individual. Como consecuencia de ello, para tomar decisiones sobre una operación actuarial, no podemos utilizar simplemente el *tanto efectivo de rentabilidad esperada*, como sucedía con el tanto efectivo anual equivalente en las operaciones financieras, sino que debemos añadir información adicional sobre el riesgo de la operación, cuantificando la confianza que puede tener el asegurado en alcanzar la rentabilidad esperada.

Respecto a la determinación teórica de la rentabilidad, cabe destacar que se ha desarrollado un modelo genérico que puede aplicarse a cualquier operación cuando se requiere pasar de un contexto cierto a otro en el que aparece una componente de aleatoriedad. Asimismo, si bien el análisis desarrollado en el presente artículo ha permitido determinar las rentabilidades asociadas a una operación de ahorro simple, condicionada a la supervivencia del asegurado, la metodología utilizada permite generalizar dicho cálculo a una operación de ahorro compleja, tal como una renta de jubilación.

Finalmente, y teniendo en cuenta que la operación de capital diferido puede asimilarse a una operación de renta de jubilación en la que se establece un único pago como prestación, hemos introducido el componente de la fiscalidad exigible, con los correspondientes impuestos y bonificaciones, estudiando dos escenarios bien diferenciados: en el primero de ellos se ha considerado un gravamen sobre los rendimientos totales obtenidos, mientras que en el segundo se produce una bonificación al inicio de la operación y un gravamen sobre el capital total al final de esta. La rentabilidad esperada derivada del análisis de estos dos escenarios es lo que hemos denominado *rentabilidad financiero-fiscal de la operación*.

## Declaración de conflicto de interés

Los autores no manifiestan conflictos de interés institucionales ni personales.

## Referencias bibliográficas

Alegre, P., & Sáez, J. (1991). Sobre la denominada "tasa de rentabilidad financiero fiscal". *Revista Española de Financiación y Contabilidad*, 20(67), 465-487. <https://www.jstor.org/stable/42780926>

Bowers, N., Gerber, H., Hickman, J., Jones, D., & Nesbitt, C. (1997). *Actuarial Mathematics* (2<sup>nd</sup> ed.). The Society of Actuaries.

Cano-Morales, A. B. (2017). *Matemáticas financieras, aplicada a ciencias económicas, administrativas y contables* (2<sup>ª</sup> ed.). Ediciones de la U.

Circular 5/2012, de 27 de junio, del Banco de España, a entidades de crédito y proveedores de servicios de pago, sobre transparencia de los servicios bancarios y responsabilidad en la concesión de préstamos. Boletín Oficial del Estado (6 de julio de 2012), núm. 161, pp. 4885548906.

Devesa, J. E., Devesa, M., Alonso, J. J., Domínguez, I., Meneu, R., & Encinas, B. (2016). The challenge faced by insurance companies with the introduction of the expected return in Spain. *Universia Business Review*, 52, 168-197. <https://doi.org/10.3232/UBR.2016.V13.N4.04>

Devesa, J. E., Devesa, M., Alonso, J. J., Domínguez, I., Encinas, B., & Meneu, R. (2013). La rentabilidad actuarial como método de comparación de las operaciones financieras y aseguradoras. En E. Gómez, M. Guillén & F. Vázquez-Polo (Eds.), *Investigaciones en Seguros y Gestión de Riesgos: riesgo 2013* (pp. 85-98). Fundación Mapfre.

Directiva 2014/17/UE del Parlamento Europeo y del Consejo de 4 de febrero de 2014 sobre los contratos de crédito celebrados con los consumidores para bienes inmuebles de uso residencial y por la que se modifican las Directivas 2008/48/CE y 2013/36/UE y el Reglamento (UE) nº1093/2010. Diario Oficial de la Unión Europea (28 de febrero del 2014) núm. 60, pp. 34-85.

Moreno, R., Trigo, E., Gómez, O., & Escobar, R. N. (2017). Rentabilidad esperada en seguros de vida: análisis actuarial de la metodología de cálculo a la luz de la Orden ECC/2329/2014, de 12 de diciembre. *Anales del Instituto de Actuarios Españoles*, 23, 103-128. [http://doi.org/10.26360/2017\\_5](http://doi.org/10.26360/2017_5)

Olivieri, A., & Pitacco, E. (2015). *Introduction to insurance mathematics. Technical and financial features of risk transfers*. Springer.

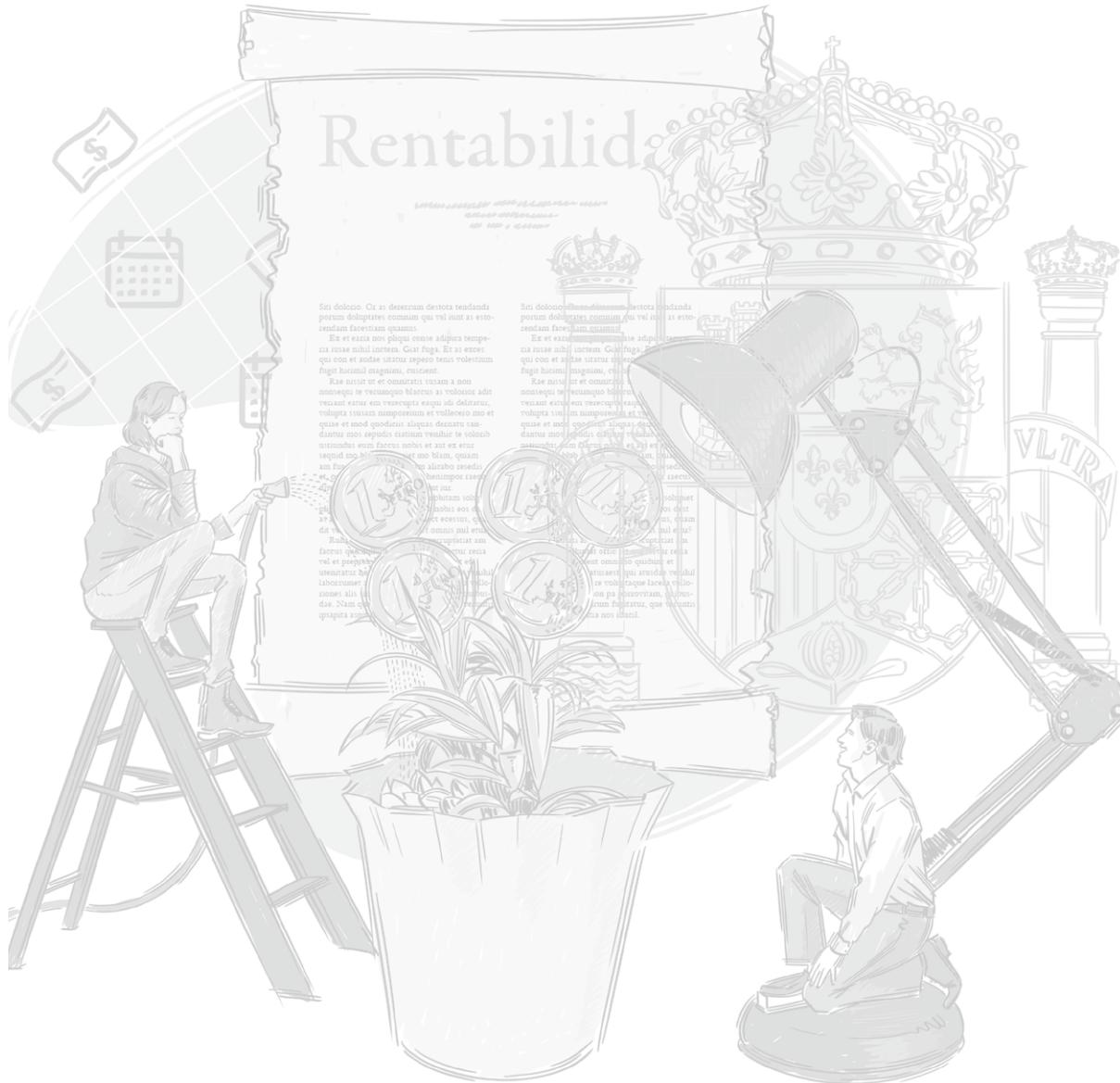
Orden ECC/2329/2014, de 12 de diciembre, por la que se regula el cálculo de la rentabilidad esperada de las operaciones de seguro de vida. Boletín Oficial del Estado (13 de diciembre de 2014), núm. 301, pp. 101506-101509.

Pérez-Fructuoso, M. J., & Alegre-Escalano, A. (2018). Cálculo de la rentabilidad esperada y cuantificación del riesgo en una operación de ahorro de capital diferido a prima (pura y comercial) única. *Revista Electrónica de Comunicaciones y Trabajos de asepuma. Recta*, 19(1), 17-34. <http://doi.org/10.24309/recta.2018.19.1.02>

Real Decreto 1060/2015, de 20 de noviembre, de ordenación, supervisión y solvencia de las entidades aseguradoras y reaseguradoras. Boletín Oficial del Estado (2 de diciembre de 2015), núm. 288, pp. 113617-113816.

Resolución de 6 de julio de 2012, de la Dirección General de Seguros y Fondos de Pensiones, por la que se da cumplimiento a lo previsto en la disposición única del Real Decreto 1736/2010, de 23 de diciembre, por el que se modifica el Plan de Contabilidad de las Entidades Aseguradoras, aprobado por Real Decreto 1317/2008, de 24 de julio, en relación con las tablas de mortalidad y supervivencia a utilizar por las entidades aseguradoras y el artículo único de la Orden EHA/60/2011, de 21 de enero, por la que se prorroga la utilización de las tablas de supervivencia GRM95 y GRF95 y las tablas de fallecimiento GKM95 y GKF95 en el sistema de planes de pensiones. Boletín Oficial del Estado (21 de julio de 2012) núm. 174, pp. 52491-52495.

Spiegel, M. & Stephens, L. J. (2009). *Estadística*. McGraw-Hill Interamericana.



# Planteamiento estratégico para la financiación inclusiva del turismo por parte de los organismos financieros internacionales\*

*Isabel Carrillo-Hidalgo*

Ph. D. en Economía

Profesora ayudante doctor. Departamento de Economía Financiera y Contabilidad

Universidad de Jaén

Jaén, España

Laboratorio de Análisis e Innovación Turística

Rol de la autora: intelectual, experimental y comunicativo

ihidalgo@ujaen.es

<https://orcid.org/0000-0002-0914-5084>

*Juan Ignacio Pulido-Fernández*

Ph. D. en Economía

Profesor titular. Departamento de Economía de la Universidad de Jaén

Jaén, España

Laboratorio de Análisis e Innovación Turística

Rol del autor: intelectual, experimental y comunicativo

jipulido@ujaen.es

<https://orcid.org/0000-0002-9019-726X>

**RESUMEN:** Los organismos financieros internacionales financian el turismo para la consecución de sus objetivos de desarrollo económico y reducción de la pobreza; además, entienden la inclusión financiera como parte de su política de actuación. Sin embargo, los estudios realizados hasta ahora muestran que la financiación al turismo realizada por estos organismos no favorece a la inclusión financiera de la población y que carecen de un planteamiento estratégico común en este sentido. Esto justifica la necesidad de plantear la posibilidad de establecer una estrategia que guíe la política a seguir por estos en la financiación del turismo, de modo que su actuación sea lo más financieramente incluyente posible. El objetivo de este trabajo es exponer los resultados del proceso de elaboración de este planteamiento estratégico, llevado a cabo a partir de una revisión bibliográfica previa y un cuestionario realizado a un panel de diez expertos internacionales. Este planteamiento establece la importancia de los procesos de adjudicación, la sensibilización en la materia, los sistemas de control y el apoyo no financiero.

## STRATEGIC APPROACH FOR AN INCLUSIVE FINANCING OF TOURISM BY INTERNATIONAL FINANCIAL ORGANIZATIONS

**ABSTRACT:** International financial organizations support tourism in achieving its economic development and poverty reduction goals. Furthermore, these entities understand financial inclusion as part of their action policy. However, some studies show that the financing of tourism by these organizations does not favor the financial inclusion of the population, and that they lack a common strategic approach in this regard. The foregoing explains the need of establishing a plan that guides the policy to be followed in the financing of tourism, so that the actions by financial organizations become as inclusive as possible. Therefore, this work seeks to present the results of the process of elaboration of a strategic approach to this issue based on a previous bibliographic review and a questionnaire to a panel of ten international experts. This approach establishes the importance of allocation processes, the creation of awareness on the matter, control systems, and non-financial support.

**KEYWORDS:** Financing, financial inclusion, international financial organizations, strategic approach, tourism.

## ABORDAGEM ESTRÁTÉGICA PARA O FINANCIAMENTO INCLUSIVO DO TURISMO POR PARTE DAS ORGANIZAÇÕES FINANCEIRAS INTERNACIONAIS

**RESUMO:** as organizações financeiras internacionais financiam o turismo para a consecução de seus objetivos de desenvolvimento económico e para a redução da pobreza; além disso, entendem a inclusão financeira como parte de sua política de atuação. Contudo, os estudos realizados até agora mostram que o financiamento do turismo realizado por essas organizações não favorece a inclusão financeira da população e que carece de uma abordagem estratégica comum nesse sentido. Isso justifica a necessidade de estabelecer uma estratégia que guie a política a seguir por essas organizações no financiamento do turismo, de modo que sua atuação seja o mais financeiramente inclusivo possível. O objetivo deste trabalho é expor os resultados do processo de elaboração dessa abordagem estratégica, realizada a partir de uma revisão bibliográfica prévia e de um questionário aplicado a dez especialistas internacionais. Nessa abordagem, é estabelecida a importância dos processos de adjudicação, a sensibilização na matéria, os sistemas de controle e o apoio não financeiro.

**PALAVRAS-CHAVE:** abordagem estratégica, financiamento, inclusão financeira, organizações financeiras internacionais, turismo.

## APPROCHE STRATÉGIQUE POUR LE FINANCEMENT INCLUSIF DU TOURISME PAR LES ORGANISATIONS FINANCIÈRES INTERNATIONALES

**RÉSUMÉ:** Les organisations financières internationales financent le tourisme pour atteindre leurs objectifs de développement économique et de réduction de la pauvreté; de plus, elles considèrent l'inclusion financière comme faisant partie de leur politique d'action. Cependant, les études menées jusqu'à présent montrent que le financement du tourisme réalisé par ces organisations ne favorise pas l'inclusion financière de la population et qu'il leur manque une approche stratégique commune à cet égard. Cela justifie la nécessité de soulever la possibilité d'établir une stratégie qui guide leur politique à suivre dans le financement du tourisme, afin que leur action soit la plus inclusive financièrement possible. L'objectif de ce travail est de présenter les résultats du processus d'élaboration de cette approche stratégique, réalisé à partir d'une revue bibliographique précédente et d'un questionnaire adressé à un panel de dix experts internationaux. Cette approche établit l'importance des processus d'arbitrage, de la sensibilisation sur la matière, des systèmes de contrôle et du soutien non-financier.

**MOTS-CLÉ:** financement, inclusion financière, organisations financières internationales, approche stratégique, tourisme.

Citación sugerida: Carrillo-Hidalgo, I., & Pulido-Fernández, J. I. (2021). Planteamiento estratégico para la financiación inclusiva del turismo por parte de los organismos financieros internacionales. *Innovar*, 31(80). 45-56. <https://doi.org/10.15446/innovar.v31n80.93663>

CLASIFICACIÓN JEL: L83, E44, F35, O19.

RECIBIDO: 31/1/2019. APROBADO: 2/4/2020. PUBLICACIÓN ANTICIPADA: 8/3/2021

## Introducción

Los organismos financieros internacionales<sup>1</sup> (OFI, en adelante) entienden que el turismo es una actividad con un fuerte impacto en la economía

\* Parte de este trabajo es fruto de la tesis de doctoral "La financiación internacional inclusiva del turismo como instrumento de desarrollo sostenible" (Carrillo-Hidalgo, 2014), la cual puede ser consultada en <http://hdl.handle.net/10953/634>

<sup>1</sup> En este artículo, se entiende por OFI (Carrillo-Hidalgo & Pulido-Fernández, 2018) los bancos de desarrollo de carácter global y regional, formados por países de diferentes regiones

de los países (Loría et al., 2017; Perrić et al., 2011; Pulido-Fernández, 2012; Pulido-Fernández, et al., 2014; Rukuižienė, 2014; Sharpley & Telfer, 2014) y, por ello, financian proyectos de desarrollo turístico en países en desarrollo. De hecho, Hawkins y Man (2007) destacan que los OFI desempeñan un papel muy influyente en la forma en que los gobiernos perciben el papel del turismo en sus economías; además, mantienen un compromiso explícito, sólido y constante para la mejora de la inclusión financiera en los países en desarrollo, como vía para alcanzar sus objetivos de desarrollo económico y reducción de la pobreza (World Bank [WB], 2016).

Atendiendo a la importancia que supone la inclusión financiera en las economías emergentes y su implicación en el logro de los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS), marcados en la Agenda 2030 (Global Partnership for Financial Inclusion [GPFI], 2017), y asumiendo el potencial que tiene el turismo en las economías en desarrollo (Brida et al., 2014; Cárdenas-García et al., 2015; Mowforth & Munt, 2015) al impulsar ambos aspectos, estos organismos presuponen que generan unos efectos positivos sobre la economía y que, favoreciendo la financiación a las pymes locales, sector del mercado más excluido e influyente en el desarrollo turístico de una región, podrían llegar a multiplicarse.

Sin embargo, la investigación llevada a cabo por Carrillo-Hidalgo y Pulido-Fernández (2019), en la que se analiza el esfuerzo inclusivo realizado por los OFI en la financiación otorgada en materia de turismo en América Latina y el Caribe (en adelante, ALC), refleja que este es más que insuficiente. Los resultados obtenidos por estos autores permiten afirmar que la política que se lleva a cabo en este sentido apenas está orientada hacia la inclusión financiera, financiándose proyectos que no son rentables en términos comerciales ni sociales, con adjudicaciones de financiación a los sectores más pudientes y con mayor solvencia, así como al sector público. El estudio demuestra que los OFI no siguen un planteamiento estratégico enfocado hacia la inclusión financiera a la hora de financiar turismo en ALC. Por ello, es fundamental que estas instituciones trabajen siguiendo un plan de actuación que permita alcanzar una serie de objetivos comunes.

Bianchi (2018) afirma que, durante muchos años, las instituciones internacionales alentaron el desembolso de

---

del mundo: Banco Mundial (BM), Corporación Financiera Internacional (CFI), Organismo Internacional de Garantía de Inversiones (MIGA), Banco Interamericano de Desarrollo (BID), Banco Africano de Desarrollo (BAFD), el Banco Asiático de Desarrollo (BASD) y el Banco Europeo de Reconstrucción y Desarrollo (BERD). Junto con los anteriores, se incluye la Organización de los Estados Americanos (OEA).

financiación a países recién independizados del denominado "tercer mundo", para desarrollar sus industrias turísticas como un instrumento de desarrollo económico en ausencia de una senda industrial viable.

La hipótesis establecida en esta investigación es precisamente esa: es posible diseñar un planteamiento estratégico que sirva de orientación para la política a seguir por los OFI en la financiación del turismo, de manera que su ejercicio sea lo más financieramente inclusiva posible, permitiendo así alcanzar sus objetivos de desarrollo y reducción de la pobreza, de un modo más eficiente.

Para validar la hipótesis marcada, se establecieron los siguientes objetivos principales:

1. Realizar una profunda revisión bibliográfica que permitiese identificar las deficiencias existentes en materia de financiación inclusiva del turismo, así como la necesidad de establecer un planteamiento estratégico en este sentido, e identificar las líneas generales que este debe marcar.
2. Llevar a cabo un cuestionario a un panel de expertos para concretar y validar el planteamiento estratégico para una financiación inclusiva del turismo.

## Marco teórico

El sistema financiero, en el desempeño de sus actividades y principalmente en economías emergentes o en desarrollo, ha dejado al margen a las pymes<sup>2</sup> y los hogares más pobres, siendo considerado el 90% de estos como "no bancarizado" (Mehrotra & Yetman, 2015), siendo así el segmento de mercado de menor capacidad de desarrollo. Las razones son variadas, y van desde la complejidad que supone cubrir la solvencia de un deudor que no cuenta con prenda de aval, hasta el hecho de que los costes de una operación financiera tienen un componente fijo que hace que las transacciones de gran valor sean mucho más rentables.

A nivel mundial, se estima que el 62% de los adultos tiene una cuenta corriente en una institución financiera. Entre 2011 y 2014, 700 millones de adultos se convirtieron en titulares de cuentas, mientras que los no bancarizados se redujeron en un 23%, a 1.700 millones (Demirguc-Kunt et al., 2018).

La inclusión financiera, medida como el acceso y uso de los servicios financieros, es un objetivo importante del desarrollo económico y financiero, considerándose como una herramienta política de importancia para alcanzar los ODS

---

<sup>2</sup> En este concepto también se incluye a los microempresarios.



(Klapper et al., 2016). Por eso, los diferentes gobiernos e instituciones y organismos de carácter internacional tienen un papel fundamental en este sentido, debiendo ser conscientes de qué es y cómo impulsar la inclusión financiera, y cómo esta puede verse influenciada por las políticas llevadas a cabo. El problema, por lo general, lo encuentran las pymes y la mujer emprendedora (Nassani et al., 2019). A las limitaciones al acceso a la financiación con las que se suele encontrar, el ámbito del turismo tiene la singularidad de que las inversiones necesitan de una financiación con plazos de reembolso más lejanos en el tiempo y las cantidades necesarias para su creación suelen ser elevadas, especialmente en hostelería e infraestructura, exigiendo mayores avales, asumiendo costes financieros más elevados y, por lo general, implicando menor confianza por parte de las entidades financieras.

En turismo, el acceso a la financiación no se produce en las mismas condiciones dentro del sector turístico. Para las grandes empresas y multinacionales es más fácil obtener fondos de las entidades financieras; además, al gozar de cierta estabilidad financiera, disminuye la probabilidad

de incurrir en impago. Asimismo, para garantizar sus operaciones de financiación, pueden aportar garantías, principalmente inmobiliarias. Es necesario movilizar capitales para la creación de empresas turísticas locales; por tanto, resulta fundamental que, especialmente en los países en desarrollo, la inversión en la actividad turística requiera de una menor y más accesible movilización de capital, especialmente para las pymes (Carrillo-Hidalgo & Pulido-Fernández, 2018).

La literatura científica que estudia la inclusión financiera de la financiación internacional del turismo como instrumento de desarrollo es muy escasa, siendo nula cuando se trata de analizar las estrategias y líneas de actuación seguidas en este sentido. Chandrasekhar (2007) plantea la cuestión de si la financiación para el desarrollo asegura que el patrón de crecimiento llegue a todas las personas y que contribuya al avance del desarrollo humano, y si está atendiendo de un modo sistemático y coordinado la creciente demanda de financiación internacional para el desarrollo y de asistencia técnica por parte de los más excluidos, aprovechando así las oportunidades que

brinda el turismo para la reducción de la pobreza (Hawkins & Mann, 2007).

El objetivo de fomentar la inclusión financiera es utilizarla como herramienta para el cumplimiento de un amplio abanico de metas, como un crecimiento más acelerado y de base más extensa y asegurada, y un mayor desarrollo de los individuos del sector. Por ello, tal y como señala Chandrasekhar (2007), la financiación del crecimiento por parte de la banca de desarrollo debe incorporar los siguientes objetivos:

1. Fijar un nivel adecuado de disponibilidad de crédito.
2. Crear endeudamiento a largo plazo.
3. Garantizar la distribución por sectores.
4. Promover la provisión de capital para influenciar en las decisiones y el ejercicio de la inversión.
5. Establecer tipos de interés dirigidos.
6. Prevenir la migración y aglomeración del crédito.
7. Reforzar las instituciones.

En todo planteamiento estratégico fundamentado en la financiación del turismo, es esencial considerar que el desarrollo sostenible del turismo implica un marco estratégico a mediano y largo plazo con proyectos bien enfocados. Como señala Altés (2006), es necesario:

- Hacer hincapié en las etapas de programación e identificación de proyectos.
- Que los proyectos más complicados sean planteados en programas con diferentes elementos integrales o dividirlos en subproyectos.
- Adaptar la ejecución de los proyectos a la naturaleza multidimensional del turismo.
- Fijar sistemas de monitoreo simples que sean adecuados a mediano y largo plazo.
- Para el organismo en cuestión, así como para la entidad ejecutora, son necesarios equipos de organización y rastreo con expertos en turismo.
- Mejora de la coordinación.
- Mayor conocimiento del sector.
- Optimizar la sinergia en el empleo de los distintos instrumentos de los que disponen las instituciones.

Carrillo-Hidalgo y Pulido-Fernández (2019) diseñaron una herramienta que permitió analizar los proyectos financiados por los OFI en ALC, de los que se disponía de la información adecuada, desde la década de los 90 del siglo

pasado hasta el 2012<sup>3</sup>, lo que suponía un total de casi trescientos proyectos. Los resultados arrojados mostraron que la importancia que los OFI otorgan a la inclusión financiera en su política de actuación no coincide con el esfuerzo que realizan en este sentido en ALC. De hecho, menos del 25% de los proyectos llevados a cabo en ALC tuvo como objetivo el favorecer la inclusión financiera.

Por otro lado, dada la dimensión y trascendencia de estos organismos y el gran volumen de capital que manejan, estos autores también concluyeron que la dimensión, evolución y crecimiento de la cartera de adjudicatarios de los proyectos de desarrollo turístico financiados por los OFI no es, ni mucho menos la adecuada, habiendo financiado a 155 adjudicatarios, de los que 0,48% son mujeres o pymes, recibiendo las primeras el 0,02% de la financiación y las pymes el 0,09%. De este modo, la financiación al turismo se ha repartido, principalmente, entre el sector público (53,81% de los adjudicatarios) y las grandes empresas (45,71% de los adjudicatarios), especialmente grandes cadenas hoteleras (Perrić et al., 2011). Es el sector público, a través de organismos puramente públicos, empresas públicas, etc., el que más se ha beneficiado de esta financiación, recibiendo el 70% de esta, pero destinando al logro de la inclusión financiera solo un 14%.

Igualmente, estos autores demostraron que las características de la financiación al turismo concedida por los OFI en ALC son más favorables a las normales del mercado, con coste efectivo medio de cada proyecto de 0,37%, vencimientos a largo plazo (veinte años) y períodos de carencia media de seis años, contribuyéndose así a que los adjudicatarios, que ya se ha señalado que no son precisamente los más excluidos del sistema financiero, son los que mayor apertura al mercado financiero formal mantienen. Además, el periodo medio empleado para aprobar los proyectos de desarrollo turístico financiados por los OFI en ALC es de casi 16 meses y medio, con procedimientos rígidos, complejos y muy burocratizados, y no se están empleando instrumentos específicos como créditos de emergencia, microcréditos, garantías, donaciones, etc., consideradas como muy favorables a la lucha contra la exclusión financiera. Prestar asistencia técnica y otros servicios no financieros

<sup>3</sup> Para años posteriores (2013-2018), en el momento de realizar este estudio, no estaba disponible la información actualizada por parte de todos los organismos. En cualquier caso, de la información ya disponible se deduce, por un lado, que la financiación concedida en estos últimos años al turismo es escasa (son pocos los proyectos y escaso el volumen de financiación concedido) y, por otro lado, que se mantienen las principales características identificadas durante el último período respecto a distribución geográfica, tipos de proyectos financiados, instrumentos y condiciones financieras empleados, etc.

es fundamental para la eficacia de los proyectos financiados (Markandya et al., 2003); sin embargo, el esfuerzo de los OFI en este sentido es más que deficiente (Carrillo-Hidalgo & Pulido-Fernández, 2018).

## Metodología

El objetivo de partida para esta investigación se basa en la necesidad de elaborar un planteamiento estratégico que funcione como una metodología que aplicar por los OFI a la hora de financiar proyectos de desarrollo turístico. El hecho de implantar este planteamiento les permite desempeñar su trabajo con mayor orientación hacia la inclusión financiera en la financiación del desarrollo turístico.

En este artículo se recoge dicho planteamiento estratégico, que parte de una misión y unos objetivos iniciales, siendo el eje de guía del marco estratégico con el que debe alienarse el trabajo de los OFI en la financiación al turismo, que les permita abarcar los adjudicatarios objetivo y poder hacer frente a sus necesidades de acuerdo con sus capacidades. Para ello, ha servido de base la información recabada durante la revisión bibliográfica, especialmente de los trabajos realizados por Carrillo-Hidalgo y Pulido-Fernández (2018, 2019), así como la colaboración de un grupo de expertos que ha participado en la composición y ratificación de este planteamiento estratégico. La propuesta realizada fue elaborada y validada por un grupo de expertos internacionales, que fueron sometidos a un cuestionario, formulado paralelamente a la redacción del planteamiento estratégico, cuyas respuestas iban confirmado la validez de este y completando cada uno de los objetivos y estrategias del planteamiento. Así, al mismo tiempo que se iban enunciando las metas, objetivos y estrategias, se realizaban las preguntas a los expertos y, con las respuestas obtenidas, se iba completando y rediseñando el planteamiento. El cuestionario se estructuró en cinco bloques:

1. Oportunidad y misión
2. Objetivos generales
3. Objetivos específicos
4. Acciones
5. Valoración general del planteamiento

Las conclusiones obtenidas por Carrillo-Hidalgo y Pulido-Fernández (2019) permitieron conocer cuáles son las mayores carencias en la actuación de los OFI para que la financiación al turismo sea lo más inclusiva posible, y reflejarlas en el planteamiento estratégico. A la par, se llevó a cabo una revisión de la literatura científica que sirvió de inspiración

para la elaboración del planteamiento estratégico y del cuestionario que se planteó al grupo de expertos.

Respecto al panel de expertos, se procuró que el número de encuestados fuera suficiente, que estos tuvieran experiencia, bien sea profesional o investigadora, sobradamente elevada en el asunto que se trataba y que, además, hubiesen participado en estudios previos realizados en la materia en cuestión<sup>4</sup>. De este modo, se realizó un cuestionario estructurado por correo electrónico a expertos internacionales en financiación internacional del turismo e inclusión financiera. La muestra con la que se trabajó fue de 22 encuestados, obteniendo un grado de respuesta del 45,5%, considerado más que significativo, ya que el número de respuestas y la calidad de estas fueron suficientes, con un elevado nivel de consenso, dando lugar a unos resultados fiables y significativos.

El cuestionario estaba formado por 29 preguntas planteadas para obtener la información necesaria para validar y concluir el planteamiento estratégico desarrollado. Las preguntas empleadas en el cuestionario fueron de diversa índole: según el formato de la respuesta, se pueden encontrar cuestiones abiertas, cerradas y mixtas; según la información facilitada, existen preguntas dicotómicas y multicotómicas (Fernández, 2004). Las escalas utilizadas para medir las variables de estudio han sido también de distintos tipos. Se han utilizado escalas no métricas de carácter nominal, para reconocer las categorías u opciones en las que encaja la valoración del encuestado, en el caso del estudio de variables cualitativas que cuyo significado no es cuantitativo. Asimismo, se ha empleado una escala de medición de tipo Likert que permitió al panel de expertos evaluar los distintos enunciados planteados.

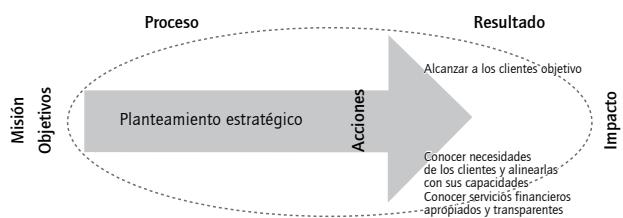
## Planteamiento estratégico para la financiación inclusiva del turismo por los organismos financieros internacionales

Antes de presentar la estrategia diseñada, cabe recordar que se trata de organismos diferentes. Por ello, los planteamientos que a continuación se presentan son sugerencias orientativas y flexibles, que deben adaptarse a las características y políticas de cada organismo.

La figura 1 refleja la vía a través de la cual los OFI logran los resultados marcados a través del turismo, tanto a nivel general como de inclusión financiera. Allí se observa cómo se parte de un fin y objetivos, y el eje principal es

<sup>4</sup> El grupo de expertos estaba compuesto por investigadores especializados en la materia (40%), trabajadores de los OFI (40%) y consultores en materia de inclusión financiera (20%).

el planteamiento estratégico en el que debe enmarcarse el trabajo de los OFI en la financiación al turismo (Sinha, 2006, p. 4).



**Figura 1.** Esquema de impacto del planteamiento estratégico. Fuente: adaptada de Sinha (2006).

## Misión y objetivos

El trabajo de los OFI debe ser proactivo en la lucha contra la exclusión financiera a través de la financiación de la actividad turística, orientada a:

- i) instrumentar medidas que destaqueen elementos, o rectifiquen carencias, que afecten la capacidad de inclusión financiera de los OFI, mediante la financiación al turismo;
- ii) influir más intensamente en los aspectos que permiten mejorar el acceso a la financiación del turismo, y
- iii) garantizar que su actividad de financiación de proyectos de desarrollo del turismo sea financieramente inclusiva.

Partiendo de este planteamiento inicial, surgen los fines, objetivos y estrategia que posibilitan que los OFI orienten hacia la inclusión financiera su política de financiación al turismo.

En este marco, y con la conformidad del 70% de los expertos, puede establecerse que el fin de este planteamiento estratégico es permitir que los OFI logren, mediante una financiación inclusiva al turismo, los siguientes objetivos:

1. Desarrollo turístico inclusivo.
2. Optimizar el nivel de vida de la población, en general, y de los clientes excluidos, en particular.
3. Mejorar las oportunidades del turismo para las comunidades o regiones financiadas, implicando dentro de sus economías al turismo, lo que favorecerá crecimiento económico y la reducción de la pobreza (Croes, 2014).

Los objetivos son los que marcan el camino que deben seguir los OFI en sus políticas de financiación al turismo. Estos condicionan todo el proceso de financiación hacia una perspectiva más inclusiva. El planteamiento estratégico cuenta con dos niveles de objetivos, en los que debe enmarcarse la financiación al turismo por los OFI.

### Objetivo general

El objetivo general, con el que ha manifestado estar muy de acuerdo o totalmente de acuerdo el 90% de los expertos del panel, es el de facilitar una herramienta a los OFI que les permita favorecer el acceso a la financiación a los más excluidos del sistema financiero, bien sea por motivos socioeconómicos, ineficiencias o insuficiencias del propio sistema, deficiencias institucionales o legales, a través de la financiación a proyectos con influencia en el turismo.

### Objetivos específicos

Para el logro de este objetivo general, se establecen unas declaraciones más explícitas entendidas como objetivos específicos, que están divididos en cuatro grandes grupos (tabla 1).

En promedio, el 88% de los expertos encuestados considera necesario incluir estas cuatro tipologías de objetivos, mientras que el desarrollo de cada una de estas tipologías ha obtenido un 83% de consenso. Los considerados como más necesarios son los objetivos de gestión, con nivel de acuerdo del 100%.

## Estrategias

El planteamiento estratégico para una financiación inclusiva al turismo establece una serie de maniobras concretadas en acciones precisas que guían la toma de decisiones de los OFI en materia de financiación al turismo. Es fundamental mencionar la combinación de elementos con efectos potencialmente positivos al desarrollo de una región: turismo e inclusión financiera. Por ello, todas las acciones y estrategias que aquí se recogen hacen referencia a la financiación al turismo. Al igual que ocurría con los objetivos, las estrategias se ordenan como de gestión, de cartera, de producto y de proceso, dividiéndose esta última en estrategia de proceso de adjudicación y estrategia de proceso de ejecución.

**Tabla 1.**  
*Objetivos específicos.*

<b>Objetivos de gestión</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Mejorar la sensibilidad y conciencia hacia a la inclusión financiera, en la financiación de proyectos de desarrollo del turismo.</li> <li>2. Aumentar la financiación realizada a través del turismo hacia la mejora del acceso a servicios financieros.</li> <li>3. Optimizar la coordinación entre las políticas de turismo de los organismos y las de los países receptores de la financiación.</li> <li>4. Fijar criterios y objetivos claros, que se puedan observar y cuantificar, en materia de inclusión financiera.</li> <li>5. Conocer los efectos positivos y negativos de la financiación a los distintos sectores de población, y mejorar la posibilidad de reaccionar ante los cambios que esta pueda generar.</li> <li>6. Mejorar la predicción de la demanda real y potencial de financiación.</li> </ol>
<b>Objetivos de cartera</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Tener una cartera de financiación amplia.</li> <li>2. Favorecer el acceso a la financiación a la población más excluida.</li> <li>3. Evitar que la financiación se concentre en unos pocos prestatarios.</li> <li>4. Impedir el sobreendeudamiento de los adjudicatarios.</li> <li>5. Estimular la fidelidad de clientes.</li> <li>6. Procurar proyectos que favorezcan a la población más necesitada.</li> </ol>
<b>Objetivos de producto</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Emplear instrumentos de financiación adaptados para favorecer la inclusión financiera del turismo.</li> <li>2. Asegurar el acceso a la financiación a los demandantes hasta ahora excluidos.</li> <li>3. Establecer unas condiciones de la financiación adaptadas a cada adjudicatario.</li> <li>4. Impedir la concentración geográfica de los fondos financiados.</li> <li>5. Impulsar el crecimiento de la financiación ejercicio tras ejercicio.</li> </ol>
<b>Objetivos de proceso</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Generar procesos de adjudicación de la financiación y ejecución de los proyectos transparentes, eficientes y adecuados.</li> <li>2. Reorientar los procesos de adjudicación de la financiación y ejecución de los proyectos de desarrollo turístico hacia la inclusión financiera.</li> <li>3. Impulsar proyectos que favorezcan la inclusión financiera a través del turismo</li> <li>4. Favorecer el conjunto de actividades de la cadena de valor del turismo.</li> <li>5. Relacionar constante y coordinadamente con los adjudicatarios o ejecutores de los proyectos de desarrollo turístico.</li> </ol>

Fuente: elaboración propia.

### ***Estrategia de gestión***

Como se ha señalado, la financiación al turismo llevada a cabo por los OFI se ha caracterizado por no ser inclusiva financieramente (Carrillo-Hidalgo & Pulido-Fernández, 2018). Por ello, es necesario reorientar sus políticas de actuación hacia la inclusión financiera. Esto requiere un equipo de expertos especializado tanto en política turística como en inclusión financiera. Es fundamental disponer de información adecuada en cantidad y calidad, que permita tomar mejores decisiones a la hora de seleccionar los proyectos por financiar, al establecer las líneas de acción y sus objetivos, etc.

Los expertos consultados, en promedio, han otorgado una valoración de 4,23 sobre 5 a la estrategia de gestión propuesta, considerando las acciones planteadas como adecuadas y necesarias, las cuales quedan resumidas en la tabla 2.

### ***Estrategia de cartera***

El objetivo es que la cartera de adjudicatarios y beneficiarios de la financiación a proyectos de desarrollo turístico sea lo más inclusiva e incluyente posible. Por esa razón, los OFI deben analizar y evaluar de los adjudicatarios potenciales, optando por los que permitan lograr los objetivos

establecidos. Además, es necesario comprender la situación económico-financiera de la región o área geográfica en la que se ejecutan los proyectos.

Los expertos consultados, en promedio, han otorgado una valoración de 4,28 sobre 5 a la estrategia de cartera propuesta, considerando las acciones planteadas como más que adecuadas y más que necesarias, las cuales quedan resumidas en la tabla 3.

### ***Estrategia de producto***

El turismo es una actividad que puede suponer ser un mecanismo de desarrollo (Díaz, 2017; Pulido-Fernández et al., 2008), por lo que es importante mantener una tendencia adecuada y creciente en la financiación de esta actividad, teniendo en consideración la capacidad de cada OFI. En cuanto al producto financiero, es fundamental insistir en la adecuación de su diseño (tipo, vencimiento, coste, carencia, tamaño, etc.), debe estar adaptado a las necesidades de cada adjudicatario.

Los expertos consultados, en promedio, han otorgado una valoración de 4,13 sobre 5 a la estrategia de producto propuesta, considerando las acciones planteadas como más que adecuadas y más que necesarias, las cuales quedan resumidas en la tabla 4.

**Tabla 2.**  
*Acciones planteadas para la estrategia de gestión.*

Acción	Descripción	$\bar{x}$	$\sigma$
1	Reorientar la estrategia de los OFI en la financiación del turismo hacia la inclusión financiera.	4,90	0,30
2	Estimular la investigación del turismo como instrumento de desarrollo, y de cómo favorecer la inclusión financiera a través de este.	3,60	0,80
3	Exigir que los países financiados cuenten con una cuenta satélite de turismo en sus cuentas nacionales.	4,20	0,60
4	Orientar, directa o indirectamente, los proyectos de turismo financiados hacia la lucha contra la exclusión financiera.	4,50	0,45
5	Estudiar la demanda de financiación, identificando proyectos con mayor necesidad de financiación.	4,20	0,97
6	Los proyectos de desarrollo turístico más inclusivos deben ser prioritarios.	4,60	0,88
7	Fijar sistemas para medir el nivel de inclusión financiera de los proyectos.	4,30	0,94
8	Plantear un porcentaje objetivo de financiación del turismo destinado a favorecer la inclusión financiera.	4,20	0,60
9	Establecer agendas de debate con los países adjudicatarios, de manera que la actuación de los OFI corresponda con la política de estos países, y viceversa.	3,90	0,70
10	Establecer mecanismos para despejar los intereses particulares de la propia organización o países en los que se invierte.	4,20	0,97
11	Coordinación y conexión de las políticas que afectan y se relacionan con el turismo.	3,90	0,70
12	Incluir expertos en inclusión financiera en el departamento de financiación al turismo.	4,30	0,64

Fuente: elaboración propia.

### *Estrategia de proceso*

Es fundamental diferenciar entre proceso de adjudicación de la financiación y proceso de ejecución del proyecto financiado. Asimismo, es necesario destacar que este último no depende de los OFI, ya que su ejecución no depende de ello. Sin embargo, pueden establecer protocolos de obligado cumplimiento y una serie de normas para los adjudicatarios.

Los expertos consultados, en promedio, han otorgado una valoración de 4,29 sobre 5 a la estrategia de proceso de adjudicación desarrollada, considerando las acciones planteadas como más que adecuadas y más que necesarias, las cuales quedan resumidas en la tabla 5.

**Tabla 3.**  
*Acciones planteadas para la estrategia de cartera.*

Acción	Descripción	$\bar{x}$	$\sigma$
1	Fijar sistemas para medir el nivel de inclusión financiera de los posibles adjudicatarios de proyectos de desarrollo turístico.	4,10	0,94
2	Establecer sistemas de identificación de adjudicatarios y beneficiarios que sufren mayor exclusión financiera, y cuya inclusión implique un mayor desarrollo de la región.	4,40	0,66
3	Plantear un porcentaje objetivo de financiación al turismo a sectores de población más excluidos del sistema financiero formal.	4,00	1,00
4	La financiación de sectores financieramente excluidos (pymes y mujeres emprendedoras) debe ser prioritaria, ante el elevado impacto que implica su inclusión financiera sobre el desarrollo y la reducción de la pobreza (De Olloqui et al., 2015; Ferraz & Ramos, 2018; Swamy, 2014; wb, 2014).	4,17	0,79
5	Financiar proyectos de desarrollo turístico que posibilitan su desarrollo profesional y emprendedor, con especial atención en las primeras etapas de la actividad empresarial.	4,20	0,74
6	La financiación al sector público debe estar centrada en proyectos de desarrollo turístico que posibiliten el cumplimiento de los principios enunciados por el G20 para una inclusión financiera innovadora (GPFI, 2010).	4,50	0,5
7	Analizar la influencia sobre terceros de los proyectos de desarrollo turístico financiados.	3,90	0,66
8	Financiar proyectos de desarrollo turístico que tengan un mayor impacto sobre los beneficiarios finales, distintos estos de los adjudicatarios directos.	4,30	0,66
9	Fijar sistemas de alerta de concentración de la financiación por área geográfica.	4,50	0,5
10	Marcar límites de financiación a grandes empresas que están más integradas en el sistema financiero formal.	4,40	0,66
11	Desarrollar actuaciones para evitar el sobreendeudamiento de los adjudicatarios.	4,60	0,88

Fuente: elaboración propia.

**Tabla 4.**  
*Acciones planteadas para la estrategia de producto.*

Acción	Descripción	$\bar{x}$	$\sigma$
1	Comprender el producto turístico y su cadena de valor.	4,70	0,45
2	Ajustar el tamaño de los préstamos a las necesidades reales de financiación.	4,30	0,45
3	Conocer el efecto de cada instrumento de financiación sobre regiones y adjudicatarios.	4,20	0,60
4	Aumentar la oferta de financiación al turismo.	4,00	0,81
5	Aumentar la calidad de la oferta de productos financieros, adaptándolos a los proyectos de desarrollo turístico que financian.	4,40	0,60
6	Favorecer el acceso a la financiación mediante las nuevas tecnologías. La tecnología puede aumentar la eficiencia de los organismos financieros, disminuyendo los costes, permitiendo el alcance a clientes de ingresos reducidos que demandan operaciones de menor tamaño (Demirgúc-Kun et al., 2018; Ferraz & Ramos, 2018; WB, 2014).	4,20	0,87
7	Proyectar las microfinanzas en el sector del turismo.	4,30	0,45
8	Ocuparse, con especial atención, de la demanda de financiación a largo plazo, ya que el sistema financiero formal de los países en desarrollo suele fracasar en la provisión de financiación a largo plazo (United Nations [UN], 2005).	4,20	0,74
9	Establecer periodos de carencia para el reembolso de la financiación.	4,00	0,77
10	Tipos de interés favorables y adaptados a las características de los adjudicatarios de los proyectos de desarrollo turístico	4,40	0,66
11	Emplear la financiación no reembolsable de un modo limitado y responsable en la financiación del turismo.	3,60	0,80
12	Hacer uso de las garantías en la financiación del turismo, al tratarse de un instrumento de crédito "económico" para los OFI y con impacto elevado en la inclusión financiera. De esta manera, se apuesta por proyectos que necesitan unos avales que no pueden ser aportados por los proyectos o sus promotores (Sancho, 2017).	3,80	1,16
13	Encauzar parte del crédito a través de otras entidades financieras, con una visión compartida con los OFI.	3,60	0,91
14	Utilizar préstamos de emergencia a proyectos relacionados con el turismo para hacer frente a situaciones de urgencia.	4,10	0,94

Fuente: elaboración propia.

Los resultados arrojan en promedio una valoración de 4,34 sobre 5 a la estrategia de proceso de ejecución planteada, considerando las acciones especificadas como más que adecuadas y más que necesarias, las cuales quedan resumidas en la tabla 6.

Además, es necesario incluir una línea de actuación común en cada categoría relacionada con el establecimiento de sistemas

de control para cuantificar las desviaciones posibles de la consecución de los objetivos, estrategias y actuaciones establecidas. Asimismo, es fundamental contar con un grupo externo de expertos en materia de financiación inclusiva, que desarrolle una labor de control del trabajo realizado por los OFI.

**Tabla 5.**  
*Acciones planteadas para la estrategia de proceso de adjudicación.*

Acción	Descripción	$\bar{x}$	$\sigma$
1	Hacer estudios de exclusión financiera antes de la adjudicación de la financiación y sobre su impacto en la región.	4,00	0,94
2	Implementar protocolos de actuación en la adjudicación, para seleccionar proyectos de desarrollo turístico inclusivos.	4,50	0,5
3	Generar una financiación fundamentada en la actuación: con contratos asociados a unos objetivos de ejecución establecidos previamente y realizando un seguimiento exhaustivo de su cumplimiento.	3,80	1,07
4	Apostar por la transparencia en los procesos de adjudicación de proyectos de desarrollo turístico.	4,60	0,48
5	Reducir y simplificar la burocracia en las solicitudes y los plazos de aprobación de financiación al turismo.	4,70	0,45
6	Fijar distintas modalidades de adjudicación y financiación, en función de las características particulares de cada proyecto.	3,70	0,45
7	Hacer más flexible el proceso para adjudicar la financiación al turismo, anulando rigideces que puedan alargar y entorpecer el proceso de adjudicación.	4,70	0,64
8	Apostar por la formación y sensibilización en materia de inclusión financiera de los recursos humanos responsables de la adjudicación de la financiación a proyectos de desarrollo turístico.	4,30	0,45

Fuente: elaboración propia.

**Tabla 6.**  
*Acciones planteadas para la estrategia de proceso de ejecución.*

Acción	Descripción	$\bar{x}$	$\sigma$
1	Apostar por la transparencia la ejecución de los proyectos de desarrollo con influencia en el turismo.	4,60	0,48
2	Fijar canales de comunicación fluidos con las entidades encargadas de la ejecución.	3,90	0,48
3	Instaurar un manual de buenas prácticas que maximice la exclusividad de los proyectos financiados.	4,50	0,66
4	Instaurar protocolos de actuación inclusivos financieramente para la ejecución de proyectos de desarrollo turístico.	4,50	0,50
5	Reforzar la labor de los gestores de los proyectos, apostando por que mantengan una línea la aplicación de acuerdo con la política de inclusión financiera marcada por el organismo.	4,20	0,71
6	Cuidar la viabilidad económica del proyecto, con indicadores por fases que lleva a una financiación en etapas, adaptada y en función de los objetivos logrados.	4,60	0,45
7	Hacer un seguimiento constante de la ejecución de los proyectos de desarrollo turístico.	4,50	0,45
8	Aprender de la experiencia, manteniendo bases de datos actualizadas de la consecución de objetivos a través de la financiación al turismo.	4,30	0,66
9	Capacitar y sensibilizar a los recursos humanos encargados del seguimiento de los proyectos, así como a los gestores de proyectos en inclusión financiera	4,30	0,45
10	Prestar asistencia técnica a lo largo de la ejecución del proyecto y <i>a posteriori</i> , de modo que se pueda guiar la actuación de los adjudicatarios o ejecutores hacia el desarrollo organizativo e institucional, así como para resolución de problemas (Llaguno et al., 2018).	4,00	0,48
11	Formar en finanzas y gestión empresarial a las entidades de ejecución de los proyectos de desarrollo turístico, para garantizar una mayor rentabilidad y desarrollo del proyecto.	4,30	0,45

Fuente: elaboración propia.

Fijadas las diferentes estrategias y acciones tipo para una financiación inclusiva del turismo por parte de los OFI, por último es fundamental señalar que la eficacia de estos dependerá en última instancia de su capacidad para satisfacer las necesidades de los diferentes *stakeholders* turísticos y del sistema financiero. En efecto, estudios realizados a entidades bilaterales y multilaterales (Consultative Group to Assist the Poor [CGAP], 2006) confirmaron una serie de elementos fundamentales y necesarios para garantizar que la cooperación al desarrollo fuera eficaz en materia de inclusión financiera:

1. Franqueza y congruencia estratégica.
2. Recursos humanos capacitados y con nociones técnicas suficientes en inclusión financiera.
3. Responsabilidad ante la consecución de los resultados.
4. Aprovechamiento de los conocimientos, aprendiendo de la experiencia.
5. Herramientas apropiadas y flexibles.

Como se ha ido especificando, este planteamiento estratégico fue validado por un grupo de expertos de carácter internacional, cuya opinión sirvió de guía para la elaboración del planteamiento estratégico. La puesta a prueba del planteamiento estratégico ante el panel de expertos permitió validar la adecuación de la misión, objetivos, estrategias y actuaciones planteadas. De hecho, el planteamiento estratégico consiguió el aval del 100% de los encuestados, quienes lo consideraron como bastante adecuado

(40%) o muy adecuado (60%). Puede afirmarse, por tanto, que el panel de expertos, al completo, considera adecuado el planteamiento estratégico, que debería ser una herramienta de los OFI para auspiciar el acceso a la financiación a los más excluidos del sistema financiero, mediante la financiación a proyectos de desarrollo turístico.

## Conclusiones

Los OFI financian turismo con el objetivo de alcanzar sus objetivos de desarrollo y reducción de la pobreza; sin embargo, no siguen un planteamiento estratégico común, ni individual, que oriente la actividad financiadora hacia la inclusión financiera. Este artículo concluye que es posible establecer un planteamiento estratégico que funcione como una estrategia de guía para los OFI en la financiación al turismo, que incluya unos fines o criterios generales, unos objetivos y unas líneas estratégicas de actuación, que orienten la toma de decisiones en la financiación de proyectos de desarrollo turístico. Por lo tanto, queda validada la hipótesis de partida.

En el planteamiento estratégico propuesto destaca que es muy importante sensibilizar y hacer tomar conciencia del papel e importancia de la inclusión financiera y el turismo como herramientas de desarrollo económico. Esto debe permitir fijar criterios y objetivos claros, palpables y medibles, en materia de inclusión financiera y turismo. Por ello, los OFI deben incluir el turismo en la fase o a lo largo de todas las fases de la programación que desarrollan junto con países prestatarios.

Es fundamental fijar las bases de los destinatarios de la financiación, prestando especial atención a los sectores más excluidos y a los instrumentos financieros disponibles, de modo que se adecúen y adapten a cada adjudicatario para lograr una mayor inclusión financiera en el turismo (Ferraz & Ramos, 2018), evitando el sobreendeudamiento. El papel de los gestores de proyectos, tras la adjudicación de la financiación, debe ser reforzada, apostando por políticas de inclusión financiera marcadas por el propio organismo y llevando una relación constante y coordinada.

El éxito de los proyectos está garantizado con apoyo financiero y, además, no financiero, mediante asistencia técnica y formación en materia de turismo, gestión empresarial y financiera, ya que la falta de conocimientos y experiencia en la materia es uno de los principales obstáculos de los empresarios excluidos del sistema financiero (Ferraz & Ramos, 2018). Establecer métodos de control para evaluar el cumplimiento de los objetivos en todas las etapas de la financiación es fundamental, ya que permiten detectar y corregir desviaciones en el trabajo desempeñado. Por último, es necesario destacar que los procesos de adjudicación de la financiación y ejecución de los proyectos de desarrollo turístico deben ser transparentes, eficientes y adecuados, dejando al margen los intereses particulares de los organismos.

El planteamiento estratégico aquí descrito permite a los OFI poner en marcha actuaciones que les permitan aprovechar oportunidades y fortalezas, o corrijan carencias, que condicionan su comportamiento en la financiación al turismo, influir en aspectos que favorecen el acceso a la financiación y garantizar que su actividad financiadora a proyectos de desarrollo turístico sea financieramente inclusiva. Se trata de un planteamiento general, que debe adaptarse a las particularidades de cada organismo, país o región, con base en el papel del turismo en cada uno de ellos.

Al realizar este trabajo, se han presentado una serie de limitaciones marcadas principalmente por la escasez de bibliografía disponible. Además, hubiera sido interesante contar con una mayor tasa de respuesta al cuestionario. Cabe destacar también la dificultad de encontrar especialistas en el tema en cuestión para el panel de expertos.

Como futuras líneas de investigación, se ha identificado la posibilidad de trabajar, partiendo del planteamiento estratégico elaborado, junto con los organismos analizados, en uno específico y adaptado a sus circunstancias y a las de cada país. Además, sería interesante conocer la eficacia y eficiencia de aplicar este planteamiento en la financiación al turismo mediante el análisis de los verdaderos *outcomes*.

## Declaración de conflicto de interés

Los autores no manifiestan conflictos de interés institucionales ni personales.

## Referencias bibliográficas

Altés, C. (2006). *El turismo en América Latina y el Caribe y la experiencia del BID*. BID, Sustainable Development Department. <https://publications.iadb.org/publications/spanish/document/El-turismo-en-Am%C3%A9rica-Latina-y-el-Caribe-y-la-experiencia-del-BID.pdf>

Bianchi, R. (2018). The political economy of tourism development: A critical review. *Annals of Tourism Research*, 70, 88-102. <https://doi.org/10.1016/j.annals.2017.08.005>

Brida, J. G., London, S., & Rojas, M. (2014). El turismo como fuente de crecimiento económico: impacto de las preferencias intertemporales de los agentes. *Investigación económica*, 73(289), 59-77. [https://doi.org/10.1016/S0185-1667\(15\)30003-5](https://doi.org/10.1016/S0185-1667(15)30003-5)

Cárdenes-García, P. J., Sánchez-Rivero, M., & Pulido-Fernández, J. I. (2015). Does tourism growth influence economic development? *Journal of Travel Research*, 54(2), 206-221. <https://doi.org/10.1177/0047287513514297>

Carrillo-Hidalgo, I. (2014) *La financiación internacional inclusiva del turismo como instrumento de desarrollo sostenible* (tesis doctoral). Universidad de Jaén, España. <http://hdl.handle.net/10953/634>

Carrillo-Hidalgo, I., & Pulido-Fernández, J. I. (2018). Measuring the inclusiveness of international financing to tourism in Latin America and the Caribbean. *Investment Management and Financial Innovations*, 15(3), 15-34. [http://dx.doi.org/10.21511/imfi.15\(3\).2018.02](http://dx.doi.org/10.21511/imfi.15(3).2018.02)

Carrillo-Hidalgo, I., & Pulido-Fernández, J. I. (2019). Is the financing of tourism by international financial institutions inclusive? A proposal for measurement. *Current Issues in Tourism*, 22(3), 330-356. <https://doi.org/10.1080/13683500.2016.1260529>

Consultative Group to Assist the Poor (CGAP). (2006). *Apoyando el desarrollo de sistemas financieros incluyentes. Directrices para los cooperantes Internacionales sobre buenas prácticas en microfinanzas*. CGAP, Banco Mundial. <https://www.findevgateway.org/sites/default/files/publications/files/mfg-es-documento-apoyando-el-desarrollo-de-sistemas-financieros-incluyentes-12-2004.pdf>

Chandrasekhar, C. P. (2007). *Estrategias nacionales de desarrollo. Guías de orientación de políticas públicas. Políticas financieras*. Naciones Unidas DAES. [https://esa.un.org/techcoop/documents/Finance\\_Spanish.pdf](https://esa.un.org/techcoop/documents/Finance_Spanish.pdf)

Croes, R. (2014). The role of tourism in poverty reduction: An empirical assessment. *Tourism Economics*, 20(2), 207-226. <https://doi.org/10.5367/te.2013.0275>

Demirgürç -Kunt, A., Klapper L., Singer, D., Ansar, S., & Hess, J. (2018). *The Global Findex Database 2017: Measuring financial inclusion and the fintech revolution*. The World Bank. <https://openknowledge.worldbank.org/handle/10986/29510>

Díaz, G. (2017). Turismo y desarrollo local. *Pasos. Revista de Turismo y Patrimonio Cultural*, 15(2), 333-340. <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=88150355004>

De Olloqui, F., Andrade, G., & Herrera, D. (2015). *Inclusión financiera en América Latina y el Caribe. Coyuntura actual y desafíos para los próximos años*. Banco Interamericano de Desarrollo. <https://publications.iadb.org/es/publicacion/13894/inclusion-financiera-en-america-latina-y-el-caribe-coyuntura-actual-y-desafios>

Fernández, A. (2004). *Investigación y técnicas de mercado*. ESIC.

Ferraz, J. C., & Ramos, L. (2018). *Inclusión financiera para la inserción productiva de las empresas de menor tamaño en América Latina: innovaciones, factores determinantes y prácticas de las instituciones financieras de desarrollo*. CEPAL. <https://www.cepal.org/es/publicaciones/43427-inclusion-financiera-la-insercion-productiva-empresas-menor-tamano-america>

Global Partnership for Financial Inclusion (GPFI). (2010). *Innovative financial inclusion. Principles and report on innovative financial inclusion from the access through innovation sub-group of the G20 financial inclusion experts group*. GPFI. <https://www.gpfi.org/publications/principles-and-report-innovative-financial-inclusion>

Global Partnership for Financial Inclusion (GPFI). (2017). *2017 Financial inclusion action plan*. GPFI. <https://www.gpfi.org/publications/principles-and-report-innovative-financial-inclusion>

Hawkins, D., & Mann, S. (2007). The World Bank's role in tourism development. *Annals of Tourism Research*, 34(2), 348-363. <https://doi.org/10.1016/j.annals.2006.10.004>

Klapper, L., El-Zoghbi, M., & Hess, J. (2016). Achieving the sustainable development goals. The role of financial inclusion. *CGAP Working Paper*. CGAP. [https://www.cgap.org/sites/default/files/Working-Paper-Achieving-Sustainable-Development-Goals-Apr-2016\\_0.pdf](https://www.cgap.org/sites/default/files/Working-Paper-Achieving-Sustainable-Development-Goals-Apr-2016_0.pdf)

Llaguno, D., Briceño, B., Morales, O., Bersano, L., & García, C. I. (2018). *¿Y tú qué harías? Aprendiendo de la ejecución de los proyectos de desarrollo*. Banco Interamericano de Desarrollo. <http://dx.doi.org/10.18235/0001075>

Loría, E. G., Sánchez, F., & Salas, E. (2017). Efectos de la llegada de viajeros internacionales en el desempleo y el crecimiento económico en México, 2000.2-2015.2. *El Periplo Sustentable*, 32. <https://www.redalyc.org/jatsRepo/1934/193462120006/html/index.html>

Markandya, A., Taylor, T., & Pedroso, S. (2003). Tourism and sustainable development: Lessons from recent World Bank experience. Ponencia presentada en *International Conference on Tourism and Sustainable Economic Development*, Chia (Cagliari). <http://doi.org/10.4337/9781845426781.00012>

Mehrotra, A. N., & Yetman, J. (2015). Financial inclusion-issues for central banks. *BIS Quarterly Review, March*, 83-96. [https://www.bis.org/publ/qtrpdf/r\\_qt1503h.pdf](https://www.bis.org/publ/qtrpdf/r_qt1503h.pdf)

Mowforth, M., & Munt, I. (2015). *Tourism and sustainability: Development, globalisation and new tourism in the Third World*. Routledge. <https://www.routledge.com/Tourism-and-Sustainability-Development-globalisation-and-new-tourism-in/Mowforth-Munt/p/book/9781138013261>

Nassani, A. A., Aldakhil, A. M., Abro, M. M. Q., Islam, T., & Zaman, K. (2019). The impact of tourism and finance on women empowerment. *Journal of Policy Modeling*, 41(2), 234-254. <http://doi.org/10.1016/j.jpolmod.2018.12.001>

Perić, J., Mujačević, E., & Šimunić, M. (2011). International financial institution investments in tourism and hospitality. *Journal of International Business and Cultural Studies*, 4, 1-17. <https://www.aabri.com/manuscripts/10444.pdf>

Pulido-Fernández, J. I. (2012). Introducción. *Revista de Economía Mundial*, 32, 17-21. <http://uhu.es/publicaciones/ojs/index.php/REM/article/view/4766/4054>

Pulido-Fernández, J. I., Cárdenas-García, J. P., & Sánchez-Rivero, M. (2014). Tourism as a tool for economic development in poor countries. *Turizam: medunarodni znanstveno-stručni časopis*, 62(3), 309-322. <https://hrcak.srce.hr/129480>

Pulido-Fernández, J. I., Flores-Ruiz, D., & Vargas-Machuca-Salido, M. J. (2008). Gestión activa de la deuda externa y desarrollo turístico. Los swaps deuda-turismo sostenible. *Revista de Economía Mundial*, 20, 197-227. <https://www.redalyc.org/pdf/866/86613723008.pdf>

Rukuižienė, R. (2014). Sustainable tourism development implications to local economy. *Regional Formation and Development Studies*, 14(3), 170-177. <http://dx.doi.org/10.15181/rfds.v14i3.873>

Sancho, F. (2017). *Inclusión financiera de la pequeña y mediana empresa en Costa Rica*. CEPAL. [https://www.cepal.org/sites/default/files/document/files/inclusion\\_financiera\\_de\\_la\\_pequena\\_y\\_medienda\\_empresa\\_en\\_costa\\_rica\\_watermark.pdf](https://www.cepal.org/sites/default/files/document/files/inclusion_financiera_de_la_pequena_y_medienda_empresa_en_costa_rica_watermark.pdf)

Sharpley, R., & Telfer, D. J. (Eds.). (2014). *Tourism and development: Concepts and issues*. Channel View Publications.

Sinha, F. (2006). *Social rating and social performance reporting in microfinance towards a common framework*. EDA/M-Cril, Argidius, y SEEP Network. [https://seepnetwork.org/files/galleries/309\\_4660\\_file\\_Social\\_Performance\\_Rating.pdf](https://seepnetwork.org/files/galleries/309_4660_file_Social_Performance_Rating.pdf)

Swamy, V. (2014). Financial inclusion, gender dimension, and economic impact on poor households. *World Development*, 56, 1-15. <https://doi.org/10.1016/j.worlddev.2013.10.019>

United Nations (UN). (2005). *World economic and social survey 2005: Financing for development*. Departamento de Asuntos Económicos y Sociales, Naciones Unidas. [https://www.un.org/en/development/desa/policy/wess/wess\\_archive/2005wess\\_eng.pdf](https://www.un.org/en/development/desa/policy/wess/wess_archive/2005wess_eng.pdf)

World Bank (WB). (2014). *Global Financial Development Report 2014: Financial Inclusion*. World Bank. <https://openknowledge.worldbank.org/bitstream/handle/10986/16238/9780821399859.pdf?sequence=4&isAllowed=y>

World Bank (WB). (2016). *Payment aspects of financial inclusion*. Bank for International Settlements and World Bank Group. <https://www.bis.org/cpmi/publ/d144.htm>

# Segmentación por motivaciones y valoración del turismo interior en el destino Manta, Manabí, Ecuador\*

Nelson Garcia Reinoso

Ph. D. (c) Doctorado Interuniversitario en Turismo - Universidad de Alicante (EDUA)

Docente Investigador. Coordinador Académico de la Maestría en Turismo. Escuela Superior

Politécnica Agropecuaria de Manabí "Manuel Félix López" (ESPAU MFL)

Manabí, Ecuador

Rol del autor: intelectual

ngarcia@espau.edu.ec

<https://orcid.org/0000-0003-0972-3347>

## SEGMENTATION BY MOTIVATIONS AND VALUATION OF INLAND TOURISM IN MANTA, MANABÍ, ECUADOR

**ABSTRACT:** Studying valuation, motivations and satisfaction allows a better understanding of the expectations, needs and objectives of tourists, which are essential inputs for the design of marketing strategies. Despite this, few works study segmentation and valuation based on the most relevant motivations of tourists, especially in countries such as Ecuador. Therefore, the main goal of this research is to characterize the profiles of the tourists who visit Manta, metropolitan area of Manabí, Ecuador, through a quantitative approach and the application of a survey that weighs their motivations, travel behavior, product or service purchased, and their evaluation and satisfaction towards the destination. The results lead to conclude that the main practical implication of this research is to understand the motivations, valuation and satisfaction of the identified segments in order to contribute to improving key action strategies within the framework of the complementarity between cultural heritage and sun-and-beach tourism in Manta.

**KEYWORDS:** Tourist demand, tourist motivations, segmentation, inland tourism.

## SEGMENTAÇÃO POR MOTIVAÇÕES E VALORIZAÇÃO DO TURISMO INTERIOR NO DESTINO MANTA, MANABÍ, EQUADOR

**RESUMO:** realizar estudos sobre valorização, motivações e satisfação permite entender melhor as expectativas, as necessidades e os objetivos do turista, elementos fundamentais para desenhar estratégias de marketing. Contudo, há ainda poucos trabalhos de segmentação e valorização em função das motivações turísticas mais relevantes, especialmente em contextos como o equatoriano. O principal objetivo desta pesquisa é caracterizar quais os perfis dos turistas que visitam o destino de Manta, na área metropolitana de Manabí, Equador. A metodologia aplicada foi de caráter quantitativo, por meio de questionário realizado com turistas e excursionistas, considerando as motivações, o comportamento de viagem, o produto ou o serviço, a avaliação e a satisfação. Os resultados indicam que a principal aplicação prática desta pesquisa é compreender as motivações, a valorização e a satisfação dos segmentos identificados em função de contribuir para melhorar estratégias-chave de atuação no âmbito da complementariedade entre patrimônio cultural e turismo de sol e praia no destino Manta.

**PALAVRAS-CHAVE:** demanda turística, motivações turísticas, segmentação, turismo interior.

## LA SEGMENTATION PAR MOTIVATIONS ET LA VALORISATION DU TOURISME INTÉRIEUR DANS LA DESTINATION MANTA, MANABÍ, ÉQUATEUR

**RÉSUMÉ:** Réaliser des études sur la valorisation, les motivations et la satisfaction nous permet de mieux comprendre les attentes, les besoins et les objectifs du touriste, éléments fondamentaux pour concevoir des stratégies marketing. Cependant, il existe peu de travaux sur la segmentation et la valorisation en fonction des motivations touristiques les plus pertinentes, en particulier dans des contextes tels que l'Équateur. L'objectif principal de cette recherche est de caractériser les profils des touristes qui visitent la destination touristique de Manta, dans la zone métropolitaine de Manabí, en Équateur. La méthodologie appliquée a été de nature quantitative, à travers une enquête auprès des touristes et des randonneurs, tout en prenant en compte les motivations, le comportement de voyage, le produit ou le service, ainsi que l'évaluation et la satisfaction. Les résultats conduisent à la conclusion que la principale application pratique de cette recherche est de comprendre les motivations, l'évaluation et la satisfaction des segments identifiés afin de contribuer à l'amélioration des stratégies d'action clés dans le cadre de la complémentarité entre le patrimoine culturel et le tourisme solaire et balnéaire dans la destination Manta.

**MOTS-CLÉ:** demande touristique, motivations touristiques, segmentation, tourisme intérieur.

**CITACIÓN SUGERIDA:** Garcia Reinoso, N. (2021). Segmentación por motivaciones y valoración del turismo interior en el destino Manta, Manabí, Ecuador. *Innovar*, 31(80). 57-72. <https://doi.org/10.15446/innovar.v31n80.93664>

**CLASIFICACIÓN JEL:** F18, L83, N76.

**RECIBIDO:** 30/5/2019. **APROBADO:** 20/7/2020. **PUBLICACIÓN ANTICIPADA:** 8/3/2021.

**RESUMEN:** Realizar estudios sobre valoración, motivaciones y satisfacción permite entender mejor las expectativas, necesidades y objetivos del turista, elementos fundamentales para diseñar estrategias de *marketing*. Sin embargo, existen aún pocos trabajos de segmentación y valoración en función de las motivaciones turísticas más relevantes, especialmente en contextos como el ecuatoriano. El principal objetivo de la presente investigación es caracterizar cuáles son los perfiles de los turistas que visitan el destino turístico de Manta, en el área metropolitana de Manabí, Ecuador. La metodología aplicada fue de carácter cuantitativo, a través de una encuesta realizada a turistas y excursionistas, considerando las motivaciones, el comportamiento de viaje, el producto o servicio, y la evaluación y satisfacción. Los resultados llevan a concluir que la principal aplicación práctica de esta investigación es comprender motivaciones, valoración y satisfacción de los segmentos identificados en función de contribuir a mejorar estrategias clave de actuación en el marco de la complementariedad entre patrimonio cultural y turismo de sol y playa en el destino Manta.

**PALABRAS CLAVE:** demanda turística, motivaciones turísticas, segmentación, turismo interior.

## Introducción

Conocer la conducta del turista permite entender mejor las razones por la que se realiza la visita, las necesidades que tienen los visitantes y el uso que se le va a dar al lugar (Osorio et al., 2011). Los estudios del comportamiento del visitante se vislumbran como una herramienta valiosa para la construcción de perfiles o tipologías del visitante *in situ*, que faciliten el análisis a profundidad de sus características y motivaciones (Osorio et al., 2017). Estas conductas o comportamientos sirven para segmentar el mercado turístico y trazar perfiles turísticos (actuales o potenciales) que comparten características que los diferencian del resto de segmentos (Beltrán-Bueno & Parra-Meroño, 2017).

\* El artículo expone resultados de un proyecto I+D+i interinstitucional: Modelo de Gestión Turístico, aprobado por la Secretaría Nacional de Planificación y Desarrollo del Ecuador (Senplades) con CUP: 91880000.0000.383745, que se encuentra en fase de desarrollo, iniciado el 1 de enero de 2019, con finalización el 20 de julio de 2021.

Asimismo, para Carballo et al., (2016) realizar estudios sobre valoración, motivaciones y satisfacción del turista permite "orientar la oferta turística hacia las principales motivaciones de los visitantes, lo que incide en sus valoraciones de satisfacción [...] e identificar segmentos de consumidores, desarrollando estrategias comerciales adaptadas a los grupos objetivo" (p. 380).

El estudio de las motivaciones permite entender mejor las expectativas, las necesidades y los objetivos de los turistas, y es un elemento fundamental para diseñar estrategias de *marketing* y ayudar al posicionamiento y competitividad de los agentes implicados en la actividad turística (Beltrán-Bueno & Parra-Meroño, 2017; Carvache-Franco et al., 2017).

En ese sentido, la realización de este trabajo en el destino turístico de Manta, Ecuador, se justifica por ser declarado el primer municipio turístico de Ecuador en 1999, donde el turismo es una de las principales actividades económicas, y es un tradicional destino de sol y playa para los turistas que desean visitar la costa ecuatoriana. Varias rutas turísticas de promoción internacional tienen como uno de sus ejes a Manta y se articulan en circuito con sitios de interés turístico de otras localidades del país. La Ruta Spondylus recorre los paraísos marinos del Ecuador: Esmeraldas, Manabí, Santa Elena, Guayas, El Oro y Loja, en un recorrido lleno de actividades de aventura, playas, museos, centros de interpretación, acantilados, bahías, parques nacionales y naturaleza.

De igual manera, según define Álava (2018), "Manta, siendo uno de los principales destinos turísticos de Manabí, no ha realizado estudios sobre las preferencias de los consumidores" (p. 8); además, no existen evidencias de estudios de segmentación del mercado en el destino y las estadísticas turísticas no reflejan valores del todo confiables, por el mal manejo de la información por parte de instituciones públicas y privadas.

Por otra parte, García et al. (2016) consideran que el sistema turístico en el territorio constituye un objetivo de estudio y de diagnóstico en la actualidad. Como lo afirman Becerra et al. (2018), se necesita "determinar el punto de equilibrio entre la oferta y la demanda de servicios turísticos" (p. 42); además, se debe incluir propuestas que logren incentivar y fomentar expectativas, para atraer un visitante, así como para promocionar su cultura y el cuidado del patrimonio arquitectónico urbano en la ciudad.

La presente investigación propone un modelo explicativo de las motivaciones turísticas en la decisión del viaje. El objetivo es caracterizar cuáles son los perfiles de los turistas que visitan el destino turístico de Manta, identificados

en función de sus motivaciones turísticas más relevantes. Sobre esta base, el problema de investigación se centra en identificar las diferentes motivaciones turísticas en la decisión de un viaje al destino Manta, y analizar su importancia para explicar el comportamiento y la evaluación que hacen los turistas del destino. Al mismo tiempo, también se pretende estudiar cómo la segmentación de turistas explica los diferentes niveles de relación con el servicio o producto y la evaluación del destino en general y de sus atributos.

En este contexto se plantean las siguientes hipótesis a la hora de analizar las motivaciones turísticas que determinan la formación de segmentos de viajes al destino turístico de Manta:

**H1:** *Existen diferentes motivaciones para visitar el destino turístico de Manta.*

**H2:** *Los turistas en diferentes componentes muestran diferentes motivaciones para viajar.*

**H3:** *La segmentación de turistas explica los diferentes niveles de relación con el servicio o producto. Específicamente, para cada segmento existirán diferencias en la composición de los grupos, en relación con la duración del viaje, tipo de alojamiento, cómo reservó, total de visitas anteriores a Manta, y cuánto gasta por concepto de turismo diariamente (se excluye alojamiento).*

**H4:** *La segmentación de turistas explica los diferentes niveles de evaluación del destino en general y de sus atributos. Concretamente, existirán diferencias significativas en la valoración que hacen del destino, así como de sus atributos.*

**H5:** *Los segmentos de turistas explican los diferentes niveles de fidelidad con el destino, en lo referido a compartir las experiencias en redes sociales, volver a visitar Manta y si recomendaría la visita al destino turístico de Manta.*

Esta investigación expone una metodología cuantitativa, que partió a través de una encuesta realizada en sitios turísticos más representativos del destino; además, estructura el estudio de diferentes variables determinantes de la demanda turística, como demográficas, socioeconómicas, psicográficas, motivacionales de comportamiento, relacionadas con el servicio o producto, compra, consumo y satisfacción. Mediante la secuencia de las técnicas de análisis adoptadas –reducción de datos (técnicas factoriales), clasificación (conglomerados) y explicación (técnicas de dependencia)–, fue posible definir dos segmentos de turistas y establecer los perfiles de los visitantes para el destino Manta.



## Revisión de la literatura

**Segmentación del mercado por motivaciones turísticas**

La literatura científica sobre la motivación del turismo revela que las personas viajan por factores de "empuje" a viajar por razones o factores internos o emocionales, como el deseo de escape, descanso y relajación, aventura o interacción social, así como por factores de "atracción" que están vinculados a aspectos externos, situacionales o cognitivos, de los cuales destacan los atributos del destino elegido, la infraestructura de ocio; las características culturales, naturales e históricas; costos; instalaciones; seguridad, y accesibilidad (Crompton, 1979; Devesa et al., 2010; Jang & Wu, 2006; Rid et al., 2014).

Los factores de atracción también se consideran atributos que forman la imagen del destino en la mente de los visitantes sobre la base de sus expectativas y percepciones del destino (Bruwer et al., 2018). Otras investigaciones muestran que las motivaciones de "empuje" y "atracción" están correlacionadas (Correia et al., 2013), y estas

construcciones son el punto de partida de cualquier decisión turística.

El conocimiento sobre las motivaciones turísticas, las razones para viajar, la selección, el comportamiento de compra, el consumo, la valoración y la satisfacción del destino constituyen elementos clave en el desarrollo de planes de *marketing* (Albayrak & Caber, 2018; García, 2019; Prebensen et al., 2010). De acuerdo con Hsu et al. (2010), "la motivación de las personas para realizar una actividad es una función de la expectativa de que serán capaces de realizar la actividad y obtener los resultados deseados, y el valor personal de todos los resultados asociados con esa actividad" (pp. 284-285).

En la literatura actual sobre turismo, una gran cantidad de estudios utilizan las motivaciones como un criterio de segmentación del mercado (Almeida-Santana et al., 2018), y se basa en categorías generales y universales que agrupan y homogeneizan a los turistas. Encontramos investigaciones para el estudio de mercado turístico, que buscan la identificación de los perfiles de los visitantes en el turismo, dentro de los que destacan Ferreira-Lopes (2011),

López-Bonilla, Boerasu y López-Bonilla (2014), Osorio et al. (2011) y Osorio et al. (2017).

La base de la segmentación generalmente incluye varias características turísticas como la demografía, los factores socioeconómicos, la ubicación geográfica y las características de comportamiento relacionadas con el producto, compra y consumo, así como las actitudes hacia las atracciones, experiencias y servicios (Bloom, 2004). Cabe destacar que la segmentación del mercado no solo ha evolucionado como una técnica para segmentar los mercados e identificar mercados objetivo, sino que también puede ser utilizada para realizar una valoración del destino y conocer la satisfacción del turista, además de comprender la relación de un destino con sus visitantes, lo que posibilita la identificación de estrategias de *marketing*.

El análisis factorial es una técnica de reducción de la dimensionalidad de los datos que sirve para encontrar grupos homogéneos de variables, obteniendo como resultado los factores que reflejan la asociación de las variables originales, a partir de un conjunto numeroso de variables (García, 2019).

En numerosas áreas de las ciencias sociales y del comportamiento, no es posible medir directamente las variables que interesan, conocidas también como variables latentes; de ahí la utilidad de la metodología de análisis factorial, un modelo de regresión múltiple que relaciona variables latentes con variables observadas. Esta metodología se utiliza de manera frecuente en la investigación de segmentación de visitantes, con el propósito de buscar el número mínimo de dimensiones capaces de explicar el máximo de información contenida en los datos (Brida et al., 2012; Cuadras, 2019; Frías-Navarro & Soler, 2012; Lloret-Segura et al., 2014; Martínez-González, 2014; Park & Yoon, 2009; Pérez & Medrano, 2010). Este tipo de información constituye un buen indicador para establecer hasta qué punto una variable o ítem queda bien representada en el modelo factorial (Frías-Navarro & Soler, 2012).

Destacamos que el análisis factorial se centra en variables y el análisis clúster en individuos, por lo que el procedimiento propuesto establece continuar con un análisis de conglomerados, metodología empleada en los estudios de mercados, pues permite identificar segmentos o agrupar a los consumidores formando grupos/conglomerados (clúster) que sean lo más homogéneos posibles dentro de sí mismos y heterogéneos entre sí (Carballo et al., 2016; Clemente et al., 2008; Luque, 2000; Reig & Coenders, 2002).

El análisis de conglomerados de K medias, método de clasificación no jerárquico (repartición), fija de antemano el número de clúster por formar. Comienza con una solución

inicial estimando las similitudes entre los individuos, mediante la correlación de las distintas variables cualitativas o cuantitativas y los objetos se reagrupan de acuerdo con algún criterio de optimización; después, se procede a comparar los grupos según las semejanzas (Vilà-Baños et al., 2014). El objetivo es reducir el número de objetos y reunirlos en un número de grupos mucho menor que la totalidad de los objetos o casos iniciales, y que sean similares internamente y diferentes entre grupos (Clemente et al., 2008; Ferreira-Lopes et al., 2010).

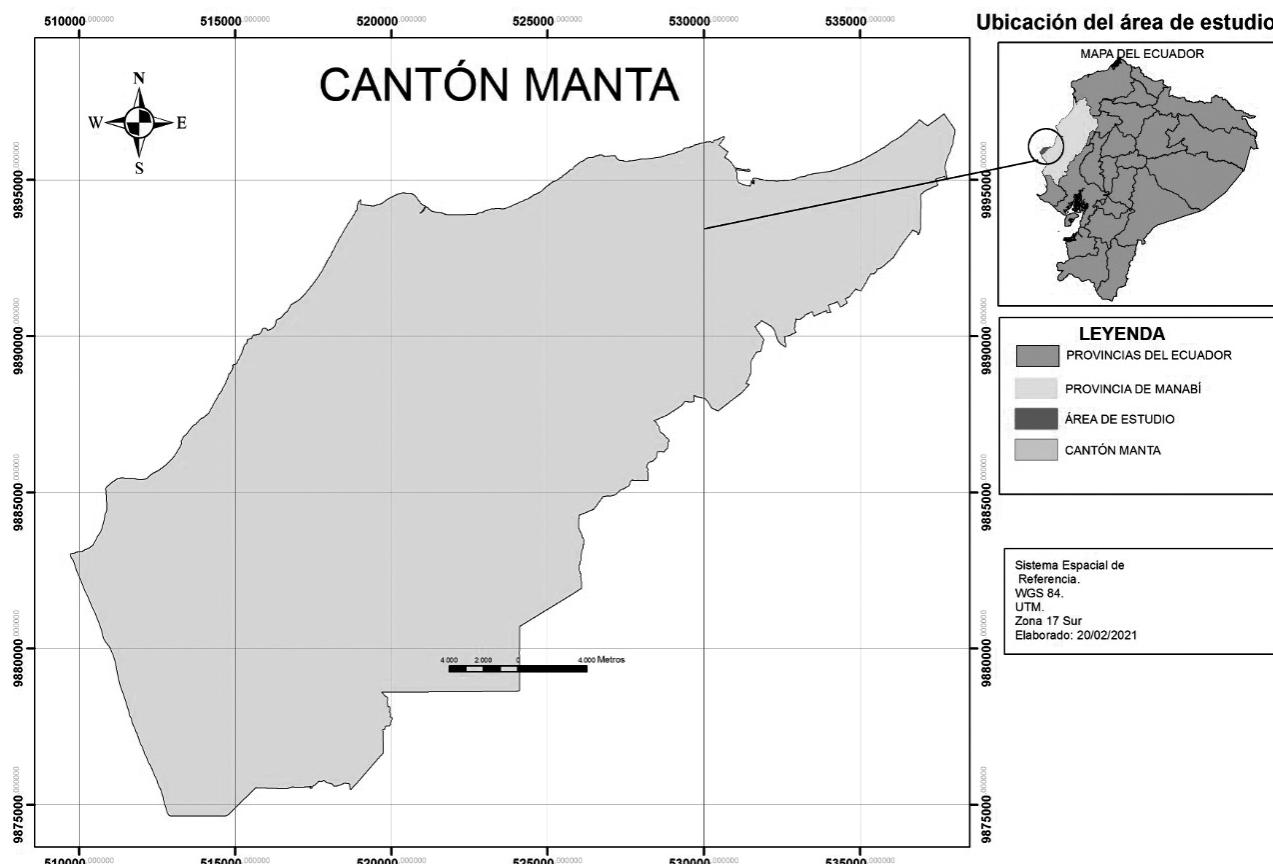
## Descripción del área geográfica

Manta es una de las ciudades más importantes del país y tiene el primer puerto turístico, marítimo y pesquero, con una privilegiada ubicación geoestratégica para el turismo de cruceros y comercio marítimo de la región (figura 1). El cantón ha sido objeto de un acelerado proceso de ocupación y desarrollo de áreas de gran urbanización, actividades portuarias e industriales relevantes, así como explotación turística a gran escala (Gobierno Autónomo y Descentralizado [GAD] del cantón Manta, 2019).

Manta se caracteriza por ser el destino de sol y playa con la mayor cantidad de infraestructura turística en la costa norte de Manabí, asentada en una bahía que le ha dado la peculiaridad de puerto internacional en la costa del océano Pacífico. Además, se define por sus recursos culturales y naturales, sus playas, clima tropical, gastronomía, vida nocturna y la práctica de deportes acuáticos. La demanda de turistas de sol y playa (Barros, 2013) es cada vez más diversificada en este destino, y es uno de los principales segmentos económicos en Manta. Asimismo, se percibe la concentración de recursos públicos, inversiones privadas y flujos turísticos, principalmente en las provincias de la Sierra del Ecuador.

El mercado del turismo interno predomina en el cantón Manta, superando el 90% según datos proporcionados por los hoteles, donde se indica la nacionalidad de los huéspedes. Es importante basar la publicidad en este importante segmento, así como incrementar la publicidad en el mercado receptivo del país. El excursionismo sigue siendo el de mayor porcentaje (67,49%), diferenciándolo del turista que pernocta (32,51%), ya que Manta es considerado como punto de distribución a destinos como Canoa, al norte, y Puerto López, al sur de la provincia (GAD del cantón Manta, 2019).

En el cantón se practican, además del turismo, diversas actividades económicas, destacándose la industria del camarón y la pesca. Para ello, dispone de la mayor flota pesquera del Ecuador y tiene como primer producto la pesca



**Figura 1.** Mapa de la ubicación geográfica del cantón Manta, Manabí, Ecuador. Fuente: Secretaría Nacional de Planificación y Desarrollo de Ecuador (2015).

del atún: solo el aporte de este sector es del 7% del producto interno bruto (PIB) nacional. Manta posee el primer puerto turístico, marítimo y pesquero del país, punto de enlace y de integración del comercio exterior de Sudamérica con el resto del mundo, donde además cada año llegan decenas de cruceros, recibiendo centenares de visitantes nacionales y extranjeros.

El GAD del cantón Manta cuenta con la competencia de preservar y proteger el patrimonio cultural y natural; en consecuencia, deberá generar un proceso orientador que coordine los esfuerzos públicos, privados y comunitarios para el desarrollo del turismo sostenible, mejorar la calidad de vida de su población y la satisfacción de la demanda turística actual, aprovechando sus ventajas comparativas para potenciar el desarrollo integral y la racionalización de la inversión pública y privada.

## Metodología

El diseño de un análisis factorial implica tres decisiones básicas (Hair et al., 2014): i) cálculo de los datos de entrada

(una matriz de correlación) para cumplir los objetivos especificados de agrupar variables o encuestados; ii) diseño del estudio en términos de número de variables, propiedades de medición de las variables y los tipos de variables permisibles; y iii) el tamaño de la muestra necesario, tanto en términos absolutos como en función del número de variables en el análisis. La primera se centra en calcular los datos de entrada para el análisis y los resultados serían una matriz de factores que identificaría individuos similares. Se dispone de algunas pruebas como, por ejemplo, el test de esfericidad de Bartlett o el índice de medida de adecuación de la muestra *kmo*, que permiten evaluar el grado de adecuación de los datos (Frías-Navarro & Soler, 2012).

En la segunda decisión debe cumplirse como requisito principal que se pueda calcular un valor de correlación entre todas las variables. Las correlaciones ítem-total de cada elemento se examinaron junto con los coeficientes alfa de Cronbach, utilizado para comprobar la fiabilidad (Arteaga et al., 2016; Ramirez-Anormaliza et al., 2017). Cuando el coeficiente  $\alpha$  de Cronbach, se encuentra en torno a 0,70, podemos considerarlo aceptable (Beltrán-Bueno &

Parra-Meroño, 2017; Mondejar & Vargas, 2009; Vallejo, 2011); los ítems cuyas correlaciones ítem-total estuvieron por debajo del criterio de corte de 0,20 (Vázquez-Cano & Sevillano-García, 2015) son examinados y excluidos de la encuesta (Ramírez-Anormaliza et al., 2017).

El procedimiento metodológico propuesto (figura 2) permite el procesamiento y análisis de una tabla de datos, resultado de la aplicación de encuestas, elaborada para el estudio de la demanda turística, que está estructurada con una combinación de preguntas y escalas Likert de importancia, satisfacción, valoración, opciones múltiples y abiertas. Haciendo uso de métodos multivariados, la estrategia de la presente investigación consiste en realizar, primero, un análisis factorial exploratorio y, luego, una clasificación jerárquica con el método de Ward y agregación alrededor de centros móviles (K-medias). Este procedimiento de clúster no jerárquico solo puede ser aplicado a variables cuantitativas, y permite analizar archivos de datos grandes (García, 2019).

Finalmente, se obtiene una partición del conjunto de datos y la caracterización de cada una de las clases, según las variables cuantitativas; de este modo, se decidirá con cuántos conglomerados se trabajará o en cuántos segmentos se dividirá el mercado, y se procederá a determinar las características de cada conglomerado.

## Análisis factorial exploratorio

- Análisis de la matriz de correlación
- Extracción de factores
- Rotación de factores
- Interpretación de factores
- Validación del modelo (cálculo de puntuaciones factoriales y selección de las variables representativas)

## Aplicación de método ascendente jerárquico (conglomerados, regresión, clúster)

- Ward o vinculación intergrupos

## Obtención de solución preliminar

- Seleccionar el número de grupos
- Obtener los centroides de los grupos
- Eliminar los *outliers*

## Aplicación de método de reasignación k-medias

- Utilizar los centroides del análisis preliminar como centros iniciales

## Obtención de la clasificación óptima

**Figura 2.** Procedimiento metodológico para el estudio del mercado turístico. Fuente: elaboración propia con base en Carballo et al. (2016), Ferreira-Lopes (2011), García (2019) y Osorio et al. (2017).

## Recolección de los datos

Para la recogida de los datos, se define el procedimiento de muestreo, con el diseño de los instrumentos de recolección de información mediante la aplicación de técnicas cuantitativas (encuestas) y el uso del paquete estadístico SPSS, versión 22. Para determinar el tamaño de la muestra, se utiliza la metodología propuesta por González y Conde (2011), pero siguiendo un criterio estadístico y asumiendo una población infinita. La variabilidad de la población se estima en un 50% ( $p = q = 0,5$ ), valor ampliamente utilizado en investigación social (Carballo et al., 2016). Se recopilaron 484 encuestas válidas, representando un error muestral del 4,56% para un nivel de confianza del 95,5%. El muestreo aleatorio sistemático es el método de recogida de datos que consistió en escoger un primer individuo al azar, y el resto viene condicionado por una cifra fija, en este caso cada cinco individuos, en cada uno de los sitios turísticos más representativos del territorio como Playa Murciélagos y Tarqui, Malecón Escénico y el Museo del Banco Central. El trabajo de campo se realizó desde el 15 de diciembre del 2018 al 7 de enero del 2019, siendo esta fecha de Navidad y Año Nuevo el periodo de mayor afluencia de visitantes al cantón (tabla 1).

**Tabla 1.**  
*Ficha técnica de la investigación.*

Características	Encuestas
Universo	Turistas y excursionistas mayores de 18 años que visitan Manta, Manabí, por motivaciones turísticas
Ámbito Geográfico	Manta
Metodología	Encuesta personal mediante cuestionario estructurado
Diseño muestral	Muestreo aleatorio sistemático
Error de muestreo	4,56%
Nivel de confianza	95,5% ( $z = 2,0047$ ) ( $p = q = 0,5$ )
Tamaño de la muestra	484 encuestas
Fecha del trabajo de campo	15 de diciembre del 2018 al 7 de enero del 2019

Fuente: elaboración propia con base en Carballo et al. (2016), Carvache-Franco et al. (2017), Cristóbal-Fransi et al., (2014) y Orgaz et al., (2017).

La estructura seguida en el cuestionario se ha basado en estudios previos (Orgaz et al., 2017; Carvache-Franco et al., 2017; Clemente et al., 2008; Molina et al., 2007; Molera & Albaladejo, 2007; Mondejar & Vargas, 2009; Personen, 2014; Prada-Trigo et al., 2018; Osorio et al., 2011; Osorio et al., 2017; Millán Vázquez de la Torre et al., 2016) y está dividido en cuatro bloques: i) direccional a las variables demográficas; ii) las características del viaje, donde destacan las motivaciones turísticas; iii) relacionado con el consumo de productos o servicios; y iv) valoración por parte de los visitantes, de los atributos del destino y la satisfacción y fidelidad (García, 2019).

## Resultados y discusión de la investigación

Para el estudio de la demanda turística en el destino Manta, se realizó un trabajo de campo que consistió en la aplicación de 484 encuestas, que contenían variables destacadas en forma de preguntas cerradas relacionadas a sus características demográficas, del viaje, medios de información, motivaciones, relación con el servicio o producto, tipo de alojamiento, reserva, actividades que realizan, frecuencia de visita, capacidad de gasto, evaluación y satisfacción general del destino y sus atributos.

### Perfil sociodemográfico del turista

Con base en los resultados obtenidos de los análisis descriptivos de la muestra, se identifican los principales resultados demográficos (tabla 2) de los turistas y excursionistas encuestados, en el que se hace referencia a las características demográfica, del viaje, relación con el servicio o producto y evaluación, y fidelidad con el destino turístico de Manta.

Dentro de las principales características de la muestra, resultado de la aplicación de 484 encuestas, destacan factores de decisión del consumo turístico como que el destino se caracteriza por un turismo doméstico o interno donde los clientes nacionales representan el 90,5%, en su gran mayoría provenientes de la Sierra de las provincias de Pichincha (16%) y Chimborazo (14,5%), caracterizado por viajes de amigos (38%). Asimismo, destaca la duración del viaje de 1 a 2 noches con un 40% y de 3 a 6 noches con un 37%, prefiriendo realizar el alojamiento en hoteles con el 51%, realizando su reserva directamente (32%), con un gasto diario por cliente por concepto de turismo sin incluir el alojamiento superior a los 101 usd en un 36%. Los principales factores que motivan el viaje son realizar excursiones turísticas (8,20%), disfrutar de la playa, el mar y el sol (6,59%), patrimonio histórico (6,11%) y actividades culturales (arqueología) (5,96%).

Tabla 2.  
*Principales características de la muestra.*

Características demográficas		
Género	Mujer	41%
	Hombre	59%
Edad	Joven (≤ 35 años)	22%
	Adulto (> 35 años)	78%
País de origen	Ecuador	57%
	Colombia	14%
	Perú	7%
	EE. UU.	6%
	Venezuela	4%
	Cuba	3%
	España	2%
	México	2%
	Resto del mundo	5%
Nacionalidad	Ecuatoriana	90,5%
	Extranjero	9,5%
Residencia	Pichincha	16%
	Chimborazo	14,5%
	Manabí	13,5%
	Santo Domingo	6%
	Guayas	5%
Nivel de estudio	Primarios-secundarios	15%
	Medios-técnicos	32%
	Universitarios	52%
	Sin estudios	1%
Ocupación principal	Cuenta propia	44%
	Empresa privada	42%
	Sector público	14%

Características de viaje		
Personas que forman el grupo de viaje	Amigos	38%
	Familia	27%
	Grupo organizado	15%
	Matrimonio o pareja	10%
	Solo	10%
Medios de información	Agencia de viaje	30%
	Por medio de un amigo o familiar	27%
	"He venido otras veces"	20%
	Web/ buscadores	14%
	Publicidad en televisión o radio	6%
	Ferias	1%
Factores más altos que motivaron el viaje	Realizar excursiones turísticas	8,2
	Disfrutar de la playa, el mar y el sol	6,59
	Patrimonio histórico	6,11
	Actividades culturales (arqueología)	5,96
	Gastronomía	5,74

(Continúa)

(Continuación)

Relación con el servicio o producto		
Duración del viaje	1 a 2 noches	40%
	3 a 6 noches	37%
	7 o más noches	23%
Tipo de alojamiento	Hotel	51%
	Vivienda de amigo o familiar	36%
	Vivienda alquilada	7%
	Hostal	4%
	Camping	2%
Reserva del alojamiento	Directamente	32%
	Sin reserva	29%
	Por medio de una agencia	29%
	Buscadores <i>online</i>	10%
Actividades a realizar en el destino	Ir a la playa	97%
	Ir a restaurantes, cafeterías, bares	63%
	Ir de compras	40%
	Tours por la ciudad	37%
	Visitar amigos o familiares	34%
¿Ha visitado anteriormente Manta?	No	39%
	Sí	61%
Gasto diario por persona en turismo sin incluir alojamiento (usd)	Hasta \$40	11%
	De \$41 a \$70	21%
	De \$71 a \$100	32%
	Más de \$101	36%
¿Qué percepción tienes de los precios en el destino? (puntuación media en una escala de 1 a 5 puntos: donde 1 es "bajo" y 5 "muy alto")	Hospedaje	4
	Alimentación	3,98
	Recreación	3,67
	Transporte	3,2

Evaluación y fidelidad con el destino turístico de Manta		
Valoración positiva (puntuación media en una escala 10 puntos, donde 1 es "muy insatisfactorio" y 10 "muy satisfactorio")	Valoración general del destino	8,66
	Manta como destino turístico	8,66
	Dotación de playas	8,13
	Oferta de restaurantes	7,88
	Alojamientos	7,75
Valoración negativa (puntuación media)	Servicios de información turística	6,02
	Seguridad ciudadana	6,13
	Tráfico y aparcamientos	6,59
	Oferta náutica y deportiva	6,64
¿Va a compartir su experiencia en Manta en sus redes sociales?	Sí	94%
	No	6%
¿Volvería a visitar el destino Manta?	Sí	99%
	No	1%
¿Recomendaría la visita al destino turístico de Manta?	Sí	98%
	No	2%

Fuente: elaboración propia

## La segmentación del mercado a partir de las motivaciones turísticas

La investigación se centra en conocer los principales motivos para realizar el viaje al destino Manta. La segmentación del mercado se realiza a partir de las variables motivacionales. El cuestionario presenta doce indicadores relativos a las motivaciones: "relación calidad/precio", "disfrutar de la playa, el mar y el sol", "realizar excursiones turísticas", "naturaleza, paisaje atractivo", "actividades culturales (arqueología)", "patrimonio histórico", "conocer lugares diferentes", "alejarse de la presión/estrés", "disponibilidad de atractivos turísticos", "seguridad ciudadana", "gastronomía" y "negocios o motivos profesionales".

En la primera fase del análisis se revisaron los ítems. Las correlaciones elemento-total de los ítems fueron examinadas con el fin de determinar las coherencias de las respuestas de cada ítem, en relación con los otros ítems y toda la encuesta. Entre los doce indicadores de motivaciones se han seleccionado siete a partir de un análisis factorial exploratorio (AFE) previo (tabla 3). Se descartaron todos aquellos ítems que mostraban correlaciones muy débiles, inferiores a 0,3 (Brida et al., 2012; Cea, 2002; De Vaus, 2002; Luque, 2000; Ramirez-Anormaliza et al., 2017).

En este punto, la extracción de factores se realizó mediante componentes principales y rotación varimax (Guerrero Valenzuela et al., 2018; Moreno-Gil et al., 2012, Ramirez-Anormaliza et al., 2017). A partir de varias pruebas realizadas, se consideró conveniente eliminar del análisis cinco variables "relación calidad/precios", "alejarse de la presión/estrés", "seguridad ciudadana", "gastronomía" y "negocios o motivos profesionales", ya que no contribuían de forma relevante a discriminar entre grupos. Así, a continuación, se muestran conjuntamente estos análisis para cada uno de los aspectos relacionados con las hipótesis planteadas en esta investigación.

En el segundo análisis factorial, el índice KMO (Kaiser-Meyer-Olkin) fue de 0,713, y la prueba de esfericidad de Bartlett mostró una gran significación ( $p < 0,000$ ), lo que sugiere que los datos estaban lo suficientemente interrelacionados y que era factible un análisis factorial (Guerrero Valenzuela et al., 2018; Hair et al., 2014; Rid et al., 2014; Sánchez & Hueros, 2010). Se obtuvieron dos componentes que explicaron la variación del 80,17% en respuesta a la encuesta; los coeficientes alfa de Cronbach y la prueba de esfericidad de Bartlett (BTS) mostraron un valor aproximado de  $\chi^2 = 576,656$  ( $p < 0,000$ ), lo que significaba que la matriz de correlación de los datos para el análisis factorial es apropiada (López et al., 2011; Pérez, 2004; Ramirez-Anormaliza et al., 2017).

La literatura científica sobre el turismo señala que un viaje es generalmente el resultado de varios motivos (Crompton, 1979). La segmentación es una de las técnicas más utilizadas para responder a las necesidades de los grupos que comparten estilos de vida, valores y pautas de comportamiento (Ko et al., 2007). Otros autores han identificado segmentos basados en la experiencia con los servicios ofrecidos, el viaje o el destino (Sánchez-Fernández et al., 2018). Los turistas planifican su viaje por diferentes motivaciones (Beltrán-Bueno, 2014; Correia et al., 2013), y la cultura es una de las principales (Muñoz Fernández et al., 2018). Los resultados corroboran la hipótesis uno (H1); por lo tanto, existen diferentes motivaciones para visitar el destino turístico de Manta.

**Tabla 3.**  
*Ánálisis factorial de las variables motivaciones turísticas.*

Motivaciones turísticas	Componente		Factores
	1	2	
Actividades culturales (arqueología)	0,931		Factor 1: Turismo cultural
Patrimonio histórico	0,922		
Conocer lugares diferentes	0,861		
Disfrutar de la playa, el mar y el sol		0,937	Factor 2: Turismo de sol y playa
Naturaleza, paisaje atractivo		0,933	
Realizar excursiones turísticas		0,924	
Disponibilidad de atractivos turísticos		0,710	
Autovalores	3,382	2,230	
Varianza explicada (%)	48,312	31,312	
Varianza acumulada (%)	48,312	80,171	
Alfa de Cronbach	0,83	0,79	
KMO (Kaiser-Meyer-Olkin)	0,713		
Prueba de esfericidad de Bartlett	Chi-cuadrado = 576,656 sig. = 0,000		

Fuente: elaboración propia.

El segundo paso análisis de conglomerados utiliza técnicas no jerárquicas (el algoritmo K-medias) para ajustar los resultados de los procedimientos jerárquicos (Bigné & Andreu, 2004). Usando los puntos iniciales de los resultados en el clúster jerárquico, el clúster K-means definió dos grupos. Para cada grupo, se proporciona el valor medio (centroide) de cada una de las siete variables motivacionales. El resultado final del análisis de conglomerados ha conducido

a la identificación de dos grupos, solución que se consideró apropiada porque proporcionaba los segmentos más interpretables (Andreu et al., 2005; Park & Yoon, 2009). Se confirma que existen diferencias significativas en las motivaciones en función del viaje, y se acepta la hipótesis dos (H2): los turistas en diferentes componentes muestran diferentes motivaciones para viajar.

En la segunda fase se identifican los segmentos empleando las variables anteriormente seleccionadas. Se aplica la prueba Kolmogorov-Sminov (K-S para una muestra), para verificar si existe normalidad en las valoraciones realizadas por los clientes (Díaz Posada et al., 2013), cuyo resultado muestra una significación asintótica (bilateral) para todas las variables de  $p = 0,000$ , por lo que los ítems "motivaciones" no son variables normales. Por eso, se ha recurrido a una prueba no paramétrica: el test de Mann-Whitney, que permite caracterizar cada uno de los segmentos, presentándose las puntuaciones medias de los ítems (motivaciones). Los resultados se exponen en la tabla 4.

El conglomerado por motivaciones turísticas evidencia que existen diferencias significativas en aquellos ítems donde  $p \leq 0,05$ , como se muestra en la tabla 4. Eso ocurre en la valoración de "disfrutar de la playa, el mar y el sol", "actividades culturales (arqueología)", "patrimonio histórico" y "conocer lugares diferentes"; se exceptúan "realizar excursiones turísticas", "naturaleza, paisaje atractivo" y "disponibilidad de atractivos turísticos". De los resultados obtenidos, podemos inferir que los dos clústeres identificados presentan por lo general características diferenciadas en cuanto a sus motivaciones turísticas.

Una gran cantidad de estudios anteriores también han confirmado el efecto determinante de las motivaciones de los turistas culturales en sus experiencias culturales (Chen & Huang, 2018). Hou, Lin y Morais (2005) manifestaron que la importancia percibida del turismo cultural puede influir positivamente en el conocimiento cultural de los turistas sobre el destino y la preferencia y la voluntad de permanecer más tiempo en el destino. En nuestro caso, el clúster *turismo cultural* prefiere "actividades culturales (arqueología)", "patrimonio histórico" y "conocer lugares diferentes", coincidiendo con los criterios de Chen y Huang (2017), al definir el turismo cultural en términos generales como una forma de turismo relacionada con la cultura de un destino, que incluye específicamente los estilos de vida, historia, artes, arquitectura, religiones, herencias y otros elementos relacionados con el destino.

Por otra parte, la literatura actual sugiere, según Iversen, Hem y Mehmetoglu (2015), que los individuos identificados

**Tabla 4.**  
**Conglomerado por motivaciones turísticas (prueba de Mann-Whitney).**

Factores que motivan la visita	Rango promedio		Media de la muestra	U de Mann-Whitney	
	Turismo cultural	Turismo de sol y playa		Estadístico	Sig. asintótica
Disfrutar de la playa, el mar y el sol	22,59	72,43	6,5900	4,000	0,000
Realizar excusiones turísticas	49,11	51,59	8,2000	1171,000	0,659
Naturaleza, paisaje atractivo	48,50	52,07	1,7000	1144,000	0,504
Actividades culturales (arqueología)	78,25	28,70	5,9600	11,000	0,000
Patrimonio histórico	74,95	31,29	6,1100	156,000	0,000
Conocer lugares diferentes	68,39	27,73	5,5200	230,000	0,000
Disponibilidad de atractivos turísticos	46,68	53,50	4,9400	1064,000	0,204

Nota: kmo: 0,713. Chi-cuadrado: 576,656. Prueba de esfericidad de Bartlett:  $p < 0,000$ .

Fuente: elaboración propia.

como viajeros basados en la naturaleza tienen una variedad de fuerzas motivadoras que configuran su comportamiento de viaje. De los resultados, se identifica un segundo grupo denominado *turismo de sol y playa*, que opta por "disfrutar de la playa, el mar y el sol", "naturaleza, paisaje atractivo", "realizar excusiones turísticas" y "disponibilidad de atractivos turísticos".

Seguidamente, en la tabla 5 se expondrán los resultados en cuanto a la relación con el servicio o producto. El procedimiento utilizado ha sido el análisis de conglomerados en dos fases (Molina et al., 2007).

El resultado de la prueba estadística Chi-cuadrado detectó diferencias significativas al 99% de confianza en los segmentos, respecto a la relación con el producto o servicio, por lo que la hipótesis tres (H3) se acepta parcialmente, ya que existen diferencias estadísticamente significativas en la composición de los grupos, duración del viaje, tipo de alojamiento realizado, reserva, visitas anteriores a Manta y gastos por concepto de turismo diariamente (se excluye alojamiento), a un nivel de significación del 1% ( $p < 0,000$ ). Se exceptúa para personas que forman el grupo de visita.

La relación entre motivación y satisfacción (Devesa et al., 2010) ha demostrado que las personas que viajan a un destino en particular pueden tener motivos muy diferentes. Las motivaciones activan cualquier evaluación que los turistas puedan hacer sobre un destino. Para evidenciar las valoraciones medias correspondientes a los atributos del destino Manta por cada clúster (tabla 6), se comprueba la normalidad de las variables a través de la prueba K-S para una muestra, arrojando un  $p = 0,000$  para todos los casos, lo que revela que no siguen una distribución normal.

Otras investigaciones sobre motivación y satisfacción muestran que factores de atracción, de los cuales destacan los atributos del destino elegido, la infraestructura de ocio, las características culturales, naturales e históricos, costos, instalaciones, seguridad, y la accesibilidad (Crompton, 1979; Devesa et al., 2010; Jang & Wu, 2006; Rid et al., 2014), influyen en la experiencia turística (Carballo et al., 2016). Comprender las variables que frenan y determinan la satisfacción del turismo es una condición esencial para el éxito de cualquier destino en la dirección de la planificación de *marketing* y una ayuda crucial para la competitividad.

La percepción de la imagen del destino turístico juega un papel importante en la decisión de visitar el destino turístico. En esta investigación, los resultados del análisis de la varianza indican que los dos grupos difieren significativamente en nueve de las valoraciones consideradas: ¿cómo valora a Manta?, oferta de alojamientos, restaurantes, ocio nocturno, cultural y monumental (museos), náutica, deportiva, servicios de información turística y limpieza de los sitios turísticos. Por eso, la hipótesis cuatro (H4) se acepta parcialmente.

Desde una perspectiva de *marketing* de destino, los resultados destacan la sensibilidad de los diferentes grupos a los diferentes atributos del territorio (Bruwer et al., 2018). Concretamente, el grupo de *turismo cultural* se muestran más crítico en la valoración general del destino, pero destaca y valora mejor la oferta de alojamientos, ocio nocturno, cultural y monumental (museos), servicios de información turística y limpieza de los sitios turísticos. Por otra parte, el *turismo de sol y playa* destaca su máxima satisfacción con la valoración general que hacen del destino Manta, la oferta de restaurantes, náutica y deportiva.

Tabla 5.  
Relación con el servicio o producto.

Relación con el servicio o producto (%)	Clúster 1	Clúster 2	Muestra (%)	Chi-cuadrado	
	Turismo cultural	Turismo de sol y playa		Estadístico	Sig. asintótica
<b>Personas que conforman el grupo</b>				4,528	0,339
Solo	9,1	10,7	10		
Matrimonio o pareja	11,4	8,9	10		
Familia	18,2	33,9	27		
Amigos	47,7	30,4	38		
Grupo organizado	13,6	16,1	15		
<b>Duración del viaje</b>				31,311	0,000
1 a 2 noches	11,4	62,5	40		
3 a 6 noches	63,6	16,1	37		
7 o más noches	25,0	21,4	23		
<b>Tipo de alojamiento</b>				21,423	0,000
Vivienda propia / familiares / amigos	13,6	53,6	36		
Vivienda alquilada	6,8	7,1	7		
Hotel	75,0	32,1	51		
Hostal - Pensión	4,5	3,6	4		
Camping	0,0	3,6	2		
<b>Reserva del alojamiento</b>				25,626	0,000
Por agencia de viajes	52,3	10,7	29		
Buscadores <i>online</i>	9,1	10,7	10		
Directamente	29,5	33,9	32		
Sin reserva	9,1	44,6	29		
<b>Visitas anteriores a Manta</b>				36,062	0,000
No, es la primera vez	63,6	19,6	39		
Sí, vengo todos los años o casi todos	6,8	64,3	39		
Sí, vine el año pasado	27,3	12,5	19		
Sí, pero hacía años que no venía	2,3	3,6	3		
<b>Gasto diario sin incluir alojamiento (usd)</b>				26,254	0,000
Hasta \$ 40	0,0	19,6	11		
De \$ 41 a \$ 70	18,2	23,2	21		
De \$ 71 a \$ 100	20,5	41,1	32		
Más de \$ 101	61,4	16,1	36		

Fuente: elaboración propia.

El resultado de la prueba estadística (Chi-cuadrado) no detectó diferencia significativa (al 99% de confianza) en "compartir las experiencias en redes sociales", la intención de "volver a visitar Manta" y si "recomendaría la visita al destino Manta", Por consiguiente, se puede rechazar la hipótesis cinco (H5) (tabla 7).

Cada viaje de turismo puede considerarse como una experiencia de tres fases: i) anticipación, que involucra las percepciones y expectativas del destino; ii) realización, objetivo del viaje; y iii) recolección, que es el recuerdo en el que el visitante evalúa hasta qué punto la experiencia cumplió con las expectativas y decide si podría clasificarse

como "memorable" (Kruger & Saayman, 2017). Esta fase influye en las futuras decisiones de viaje. En correspondencia, los resultados evidencian que los visitantes orientados al *turismo cultural* son quienes se muestran más propensos a volver en el futuro. Los dos segmentos de visitantes se muestran satisfechos globalmente con su estancia en el territorio, sin que se hayan detectado diferencias significativas entre ellos en estas variables.

Los hallazgos del estudio de manera general muestran dos segmentos de turistas: i) turismo cultural, que representa el 56% de los encuestados, y ii) turismo de sol y playa, con el 44% del total de encuestados. Estos segmentos se identifican en relación con las motivaciones y presentan diferentes perfiles de comportamiento de viaje. Ambos grupos difieren significativamente en las motivaciones que los impulsaron al viaje, en la relación con el producto o servicio: duración del viaje, tipo de alojamiento, característica de la reserva y gasto por turismo; en la evaluación general del destino y de sus atributos. Sin embargo, ningún grupo difiere en sus rasgos demográficos, ni en la fidelidad con el destino: compartir las experiencias en redes sociales, la intención de visitar y recomendar la visita al destino Manta.

## Conclusiones

La evaluación de las motivaciones turísticas se utiliza para comprender mejor las opciones, preferencias y necesidades de los visitantes (Andreu et al., 2005). La relevancia de la motivación y satisfacción se deriva de su impacto en el comportamiento turístico (Devesa et al., 2010). La investigación permitió cumplir con el principal objetivo de este trabajo, que consistió en presentar los perfiles de los turistas y excursionistas que visitan el destino Manta. Los resultados validan la segmentación en función de las motivaciones turísticas más relevantes. El análisis factorial para discriminar variables y por conglomerados para clasificar a los miembros de una población en distintos grupos permitió caracterizar dos perfiles.

Una gran cantidad de estudios anteriores sobre el turismo cultural han confirmado el efecto determinante de las motivaciones de los turistas culturales en sus experiencias culturales (Chen & Huang, 2018; Hou et al., 2005). El turista cultural es el segmento de visitantes que llega atraído por el atractivo cultural del destino turístico (Mondejar & Vargas, 2009), dado que lo que más valoran es el patrimonio de la ciudad y su conservación. Los resultados evidenciaron un primer segmento denominado *turismo*

**Tabla 6.**  
*Evaluación de atributos del destino.*

Evaluación de atributos del destino	Rango promedio		Media de la muestra	U de Mann-Whitney	
	Turismo cultural	Turismo de sol y playa		Estadístico	Sig. asintótica
¿Cómo valora a Manta como destino turístico?	38,58	59,87	8,6650	707,500	0,000
Oferta de alojamientos	67,49	37,15	7,7500	484,500	0,000
Oferta de restaurantes	33,22	64,08	7,8800	471,500	0,000
Oferta de ocio nocturno	61,70	41,70	7,2000	739,000	0,000
Oferta de comercios	45,61	54,34	6,7400	1017,000	0,131
Oferta cultural y monumental (museos)	61,90	40,87	7,4040	692,500	0,000
Oferta náutica	33,55	63,82	6,6400	486,000	0,000
Oferta deportiva	38,34	60,05	6,6800	697,000	0,000
Seguridad ciudadana	48,36	52,18	6,1300	1138,000	0,509
Servicios de información turística	71,27	34,18	6,0200	318,000	0,000
Recursos naturales	44,44	55,26	7,6200	965,500	0,057
Playas y su dotación	45,94	54,08	8,1300	1031,500	0,151
Limpieza de los sitios turísticos	62,64	40,96	7,5900	698,000	0,000
Tráfico y los aparcamientos	53,97	47,78	6,5900	1079,500	0,282
Ambiente	46,56	53,60	7,7200	1058,500	0,219

Fuente: elaboración propia

Tabla 7.  
*Fidelidad con el destino Manta por cada clúster.*

Recomendación del destino (%)	Clúster 1	Clúster 2	Muestra (%)	Chi-cuadrado	
	Turismo cultural	Turismo de sol y playa		Estadístico	Sig, asintótica
¿Va a compartir su experiencia en Manta en sus redes sociales?				0,093	0,760
Sí	93,2	94,6	94,0		
No	6,8	5,4	6,0		
¿Volvería a visitar el destino turístico de Manta?				0,794	0,373
Sí	100,0	98,2	99,0		
No	0,0	1,8	1,0		
¿Recomendaría la visita al destino turístico de Manta?				0,030	0,863
Sí	97,7	98,2	98,0		
No	2,3	1,8	2,0		

Fuente: elaboración propia.

cultural, que agrupa como principales motivaciones "actividades culturales (arqueología)", "patrimonio histórico", y "conocer lugares diferentes"; el segundo segmento fue *turismo de sol y playa*, que se identifica por "disfrutar de la playa, el mar y el sol", "naturaleza, paisaje atractivo", "realizar excursiones turísticas" y "disponibilidad de atractivos turísticos".

La importancia de las estrategias de segmentación ha sido ampliamente reconocida por la investigación turística (Sánchez-Fernández et al., 2018). La contribución de este estudio descansa en dos aspectos fundamentales. En primer lugar, los resultados de esta investigación validan la segmentación para diferenciar los perfiles de los turistas y excursionista que visitan Manta en función de las motivaciones turísticas más relevantes, resultado interesante que permite en primera medida proyectar qué tipo de decisiones y estrategias clave de actuación se podrán adoptar desde el municipio, en el marco de la complementariedad entre patrimonio cultural y el turismo de sol y playa. En segundo lugar, se podrán identificar posibles líneas de mejora para proponer una serie de buenas prácticas enfocadas a mejorar la adecuación y cualificación del destino, generación de nuevos productos, articulación turística de los espacios urbanos, y mejorar y complementar la oferta existente.

En lo que a las implicaciones se refiere, en la presente investigación se buscó contribuir a un mayor conocimiento en el ámbito de la segmentación de la demanda por motivaciones turísticas. Desde el punto de vista teórico-metodológico, se pretendió aportar un marco conceptual y metodológico que permita la comprensión de las técnicas

de segmentación en la identificación de los mercados objetivo, valoración del destino y satisfacción del turista, además de comprender la relación de un destino con sus visitantes, lo que posibilita la identificación de estrategias de *marketing*.

Se parte de la idea de que la segmentación del mercado permite a los gerentes de destino desarrollar de manera eficiente y efectiva estrategias de *marketing* para cada segmento del mercado y mejorar la ventaja competitiva del destino (Lin et al., 2019). La identificación de diferentes segmentos del mercado turístico puede proporcionar información importante sobre la interacción entre el desarrollo del mercado turístico y la economía. Por ejemplo, Lee y Jan (2019) exploraron la segmentación del mercado basada en el medio ambiente, y analizaron las estrategias de *marketing* y gestión basado en la comunidad, para desarrollar el turismo sostenible. Los resultados de presentar los perfiles de clientes que visitan el destino Manta le brindan al cantón una herramienta efectiva para proyectar decisiones y estrategias clave de actuación en el desarrollo de un turismo sostenible, en el marco de una interpretación de sus recursos clave cultura-arqueología y playas, en relación con las cuestiones de articulación de recursos, accesibilidad, organización, conservación, y adecuación para la visita turística.

Entre las limitaciones de esta investigación, hemos de indicar que para la recopilación de datos se realizó un trabajo de campo de manera intensiva, en el periodo diciembre del 2018-enero del 2019, que a pesar de

considerarse una temporada alta de turismo para este destino, en estos meses, no arribaron cruceros al puerto de Manta y no se realizó ningún encuentro o congreso internacional de relevancia que pudiera implicar un aumento del número de turistas con fines culturales, lo que puede haber llevado a que la muestra se vea sesgada por la temporada turística específica.

Los estudios futuros pueden direccionarse con un enfoque diferente. Por ejemplo, se podría utilizar una nueva encuesta para recopilar datos en diferentes meses y temporadas turísticas, y explorar los cambios en las motivaciones para viajar y su relación dependiendo de la estacionalidad del turismo. Además, la investigación ha considerado como variable de segmentación las motivaciones turísticas para realizar los viajes, mientras que existen otros factores que intervienen en este proceso, que no se han incluido y que pueden determinar diferencias significativas entre los turistas que visitan el destino Manta.

## Declaración de conflicto de interés

El autor no manifiesta conflictos de interés institucionales ni personales.

## Referencias bibliográficas

Álava, M. I. (2018). *El turismo en la reactivación económica de la provincia de Manabí, Año 2017* (Tesis de maestría). Universidad Católica de Santiago de Guayaquil, Ecuador. <http://repositorio.ucs.edu.ec/handle/3317/10795>

Albayrak, T., & Caber, M. (2018). Examining the relationship between tourist motivation and satisfaction by two competing methods. *Tourism Management*, 69, 201-213. <https://doi.org/10.1016/j.tourman.2018.06.015>

Almeida-Santana, A., Moreno-Gil, S., & Boza-Chirino, J. (2018). The paradox of cultural and media convergence. Segmenting the European tourist market by information sources and motivations. *International Journal of Tourism Research*, 20(5), 613-625. <https://doi.org/10.1002/jtr.2210>

Andreu, L., Kozak, M., Avci, N., & Cifter, N. (2005). Market segmentation by motivations to travel: British tourists visiting Turkey. *Journal of Travel & Tourism Marketing*, 19(1), 1-14. [https://doi.org/10.1300/J073v19n01\\_01](https://doi.org/10.1300/J073v19n01_01)

Arteaga, E., Peralta, F., Castelo, J., & Echeverría, H. (2016). Desarrollo turístico: estudio empírico de la población económicamente activa del Cantón Milagro. *Podium*, 29, 109-120. <https://doi.org/10.31095/podium.2016.29.7>

Barros, L. (2013). Impactos del turismo de sol y playa en el litoral sur de Sergipe, Brasil. *Estudios y Perspectivas en Turismo*, 22(3), 526-545. <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=180726463008>

Becerra, J. V., Becerra, M. A., & Quijije, P. V. (2018). Algunas consideraciones en torno a la restauración turística post terremoto de la ciudad de Manta, Manabí, Ecuador. *RECUS Revista Electrónica Cooperación Universidad Sociedad*, 3(2), 37-43. <https://doi.org/10.33936/recus.v3i2.1459>

Beltrán-Bueno, M. Á. (2014). *Las motivaciones como factor clave de la conducta turística: un estudio empírico en el sureste español* (Tesis de doctorado). Universidad Católica de Murcia, España. <http://hdl.handle.net/10952/1075>

Beltrán-Bueno, M., & Parra-Meroño, M. C. (2017). Perfiles turísticos en función de las motivaciones para viajar. *Cuadernos de Turismo*, 39, 41-65. <https://doi.org/10.6018/turismo.39.290391>

Bigné, J. E., & Andreu, L. (2004). Emotions in segmentation: An empirical study. *Annals of Tourism Research*, 31(3), 682-696. <https://doi.org/10.1016/j.annals.2003.12.018>

Bloom, J. Z. (2004). Tourist market segmentation with linear and non-linear techniques. *Tourism Management*, 25(6), 723-733. <https://doi.org/10.1016/j.tourman.2003.07.004>

Brida, J. G., Riaño, E., & Zapata Aguirre, S. (2012). Percepciones de los residentes acerca de los impactos del turismo de cruceros en la comunidad: un análisis factorial y de clústeres. *Cuadernos de Turismo*, 29, 79-107. <https://revistas.um.es/turismo/article/view/153311>

Bruwer, J., Prayag, G., & Disegna, M. (2018). Why wine tourists visit cellar doors: Segmenting motivation and destination image. *International Journal of Tourism Research*, 20(3), 355-366. <https://doi.org/10.1002/jtr.2187>

Carballo, R., Fraiz, J. A., Araújo, N., & Rivo, E. (2016). Segmentación del mercado de un destino turístico de interior. El caso de A Ribeira Sacra (Ourense). *Pasos. Revista de Turismo y Patrimonio Cultural*, 14(2), 369-383. <http://riull.ull.es/xmlui/handle/915/2459>

Carvache-Franco, W., Torres-Naranjo, M., & Carvache-Franco, M. (2017). Análisis del perfil y satisfacción del turista que visita Montañita-Ecuador. *Cuadernos de Turismo*, 39, 113-129. <https://doi.org/10.6018/turismo.39.290461>

Cea, M. A. (2002). *Análisis multivariante. Teoría y práctica en la investigación social*. Síntesis.

Chen, G., & Huang, S. (2017). Understanding Chinese cultural tourists: Typology and profile. *Journal of Travel and Tourism Marketing*, 35(2), 162-177. <https://doi.org/10.1080/10548408.2017.1350253>

Chen, G., & Huang, S. (2018). Towards an improved typology approach to segmenting cultural tourists. *International Journal of Tourism Research*, 20(2), 247-255. <https://doi.org/10.1002/jtr.2177>

Clemente, J. S., Roig, B., Valencia, S., Rabadán, M. T., & Martínez, C. (2008). Actitud hacia la gastronomía local de los turistas: dimensiones y segmentación de mercado. *Pasos. Revista de Turismo y Patrimonio Cultural*, 6(2), 189-198. <https://doi.org/10.25145/j.pasos.2008.06.015>

Correia, A., Kozak, M., & Ferradeira, J. (2013). From tourist motivations to tourist satisfaction. *International Journal of Culture, Tourism, and Hospitality Research*, 7(4), 411-424. <https://doi.org/10.1108/IJCTHR-05-2012-0022>

Cristóbal-Fransi, E., Daries-Ramon, N., & Baldomar, J. P. (2014). Segmentación de los e-consumidores: un estudio aplicado a partir de las perspectivas de uso de Internet. *Cuadernos de Gestión*, 14(1), 35-55. <https://doi.org/10.5295/cdg.120373ec>

Crompton, J. L. (1979). Motivation for pleasure vacation. *Annals of Tourism Research*, 6(4), 408-424. [https://doi.org/10.1016/0160-7383\(79\)90004-5](https://doi.org/10.1016/0160-7383(79)90004-5)

Cuadras, C. M. (2019). *Nuevos métodos de análisis multivariante*. CMC Editions.

De Vaus, D. (2002). *Analyzing social science data. 50 key problems in Data analysis*. Sage publications.

Devesa, M., Laguna, M., & Palacios, A. (2010). The role of motivation in visitor satisfaction: Empirical evidence in rural tourism.

*Tourism Management*, 31(4), 547-552. <https://doi.org/10.1016/j.tourman.2009.06.006>

Díaz Posada, L. E., Rosero Burbano, R. F., Melo Sierra, M. P., & Aponte López, D. (2013). Habilidades para la vida: análisis de las propiedades psicométricas de un test creado para su medición. *Revista Colombiana de Ciencias Sociales*, 4(2), 181-200. <https://www.funlam.edu.co/revistas/index.php/RCCS/article/view/1144/1030>

Ferreira-Lopes, S. D. (2011). Geo-segmentación y geo-posicionamiento en el análisis de las preferencias de los turistas. La geometría al servicio del marketing. *Estudios y Perspectivas En Turismo*, 20(4), 842-854. <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=180722696005>

Ferreira-Lopes, S. D., Rial-Boubeta, A., & Varella-Mallou, J. (2010). Segmentación post hoc del mercado turístico español. Aplicación de análisis cluster en dos etapas. *Estudios y Perspectivas en Turismo*, 19(5), 592-606. <https://www.redalyc.org/comocitar.oa?id=180717609001>

Frías-Navarro, D., & Pascual, M. (2012). Prácticas del análisis factorial exploratorio (AFE) en la investigación sobre conducta del consumidor y marketing. *Suma Psicológica*, 19(1), 47-58. [http://www.scielo.org.co/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S0121-43812012000100004](http://www.scielo.org.co/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0121-43812012000100004)

García, N. (2019). Segmentación y valoración del mercado turístico: Estudio del destino Patrimonio de la Humanidad Trinidad de Cuba. *Revista Venezolana de Gerencia*, 24(87), 785-806. <https://doi.org/10.37960/revista.v24i87.24637>

García, N., Carreño, Á. L., & Doumet, N. Y. (2016). Estrategias para el desarrollo turístico del cantón Bolívar post terremoto del 16 de abril (Ecuador). *Revista eca Sinergia*, 7(2), 26-39. [https://doi.org/10.33936/eca\\_sinergia.v7i2.334](https://doi.org/10.33936/eca_sinergia.v7i2.334)

Gobierno Autónomo y Descentralizado (GAD) del cantón Manta. (2019). *Plan de desarrollo y ordenamiento territorial con especial énfasis en la gestión del riesgo, cantón Manta*. GAD del Cantón Manta. <https://manta.gob.ec/db/rendition-de-cuentas/2019/resoluciones/PDYOT%202014-2019%20F.pdf>

González, E., & Conde, E. (2011). Procedimiento para medir la demanda turística en un destino. *Revista de Investigación en Turismo y Desarrollo Local turydes*, 4(11), 1-25. <https://www.eumed.net/rev/turydes/11/gacp.html>

Guerrero Valenzuela, M., Hernandis Ortúño, B., & Agudo Vicente, B. (2018). Aproximación a la representación de la forma y apariencia del producto: estudio sobre los atributos de diseño. *Innovar*, 28(67), 25-39. <https://doi.org/10.15446/innovar.v28n67.68611>

Hair, J., Black, W., Babin, B., & Anderson, R. (2014). *Multivariate Data Analysis*. (7th Ed.). Pearson New International Edition.

Hou, J. S., Lin, C.-H., & Moraís, D. B. (2005). Antecedents of attachment to a cultural tourism destination: The case of Hakka and non-Hakka Taiwanese visitors to Pei-Pu, Taiwan. *Journal of Travel Research*, 44(2), 221-233. <https://doi.org/10.1177/0047287505278988>

Hsu, C. H. C., Cai, L. A., & Li, M. (2010). Expectation, motivation, and attitude: A tourist behavioral model. *Journal of Travel Research*, 49(3), 282-296. <https://doi.org/10.1177/0047287509349266>

Iversen, N. M., Hem, L. E., & Mehmetoglu, M. (2015). Lifestyle segmentation of tourists seeking nature-based experiences: The role of cultural values and travel motives. *Journal of Travel and Tourism Marketing*, 33(supl.1), 38-66. <https://doi.org/10.1080/10548408.2014.998359>

Jang, S. C., & Wu, C.-M. E. (2006). Seniors' travel motivation and the influential factors: An examination of Taiwanese seniors. *Tourism Management*, 27(2), 306-316. <https://doi.org/10.1016/j.tourman.2004.11.006>

Ko, E., Kim, E., Taylor, C. R., Hoon Kim, K., & Jeong Kang, I. (2007). Cross-national market segmentation in the fashion industry: A study of European, Korean, and US consumers. *International Marketing Review*, 24(5), 629-651. <https://doi.org/10.1108/02651330710828022>

Kruger, M., & Saayman, M. (2017). An experience-based typology for natural event tourists. *International Journal of Tourism Research*, 19(5), 605-617. <https://doi.org/10.1002/jtr.2133>

Lee, T. H., & Jan, F.-H. (2019). Market segmentation based on the environmentally responsible behaviors of community-based tourists: Evidence from Taiwan's community-based destinations. *International Journal of Tourism Research*, 21(3), 400-411. <https://doi.org/10.1002/jtr.2272>

Lin, Z., You, K., Lau, C. K., & Demir, E. (2019). Segmenting global tourism markets: A panel club convergence approach. *Annals of Tourism Research*, 75, 165-185. <https://doi.org/10.1016/j.annals.2019.01.007>

Lloret-Segura, S., Ferreres-Traver, A., Hernández-Baeza, A., & Tomás-Marco, I. (2014). El análisis factorial exploratorio de los ítems: una guía práctica, revisada y actualizada. *Anales de Psicología*, 30(3), 1151-1169. <https://doi.org/10.6018/analesps.30.3.199361>

López-Bonilla, J. M., Boerasu, A., & López-Bonilla, L. M. (2014). Perfiles de los visitantes en el turismo de naturaleza: análisis exploratorio en el entorno de Doñana. *International Journal of World of Tourism*, 1(1), 17-25. <http://hdl.handle.net/11441/51539>

López, E., Pérez, A., & Ramos, G. (2011). Modelos complementarios al análisis factorial en la construcción de escalas ordinales: un ejemplo aplicado a la medida del Clima Social Aula. *Revista de Educación*, 354, 369-397. [http://www.revistaeducacion.educacion.es/re354/re354\\_15.pdf](http://www.revistaeducacion.educacion.es/re354/re354_15.pdf)

Luque, T. (2000). *Técnicas de análisis de datos en investigación de mercados*. Pirámide.

Martínez-González, M. Á. (Dir.) (2014). *Bioestadística amigable*. Elsevier.

Millán Vázquez de la Torre, M. G., Amador Hidalgo, L., & Arjona Fuentes, J. M. (2016). La denominación de origen protegida "Los Pedroches" como ruta gastronómica del jamón ibérico: análisis del perfil del visitante y evolución futura. *Cuadernos de Desarrollo Rural*, 13(77), 63-91. <https://doi.org/10.11144/Javeriana.cdr13-77.dopp>

Molera, L., & Albaladejo, I. P. (2007). Profiling segments of tourists in rural areas of South-Eastern Spain. *Tourism Management*, 28(3), 757-767. <https://doi.org/10.1016/j.tourman.2006.05.006>

Molina, A., Consuegra, D., Esteban, Á., & Díaz, E. (2007). Segmentación de la demanda turística: Un análisis aplicado a un destino de turismo cultural. *Ánalisis Turístico*, 4(2), 36-48. <https://doi.org/10.1234/RAT2011n11>

Mondéjar, J., & Vargas, M. (2009). Construcción de un modelo para el análisis de motivaciones sobre la elección de un destino turístico. *Estudios y Perspectivas en Turismo*, 18, 400-413. <http://www.estudiosenturismo.com.ar/search/PDF/V18/v18n4a3.pdf>

Moreno-Gil, S., Martín-Santana, J. D., & de León-Ledesma, J. (2012). Factores determinantes del éxito para entender la imagen de un alojamiento turístico. Un estudio empírico en Islas Canarias. *Innovar*, 22(44), 139-152. <https://revistas.unal.edu.co/index.php/innovar/article/download/35573/36037>

Muñoz Fernández, G., Carvache-Franco, W., Torres-Naranjo, M., & López-Guzmán, T. (2018). Análisis del perfil sociodemográfico y de las motivaciones del turista que visita Quito, Ecuador. *Innovar*, 28(68), 77-90. <https://doi.org/10.15446/innovar.v28n68.70473>

Orgaz , F., Moral, S., López-Guzmán, T., & Cañero, P. (2017). Estudio de la demanda existente en torno al oleoturismo. El caso de Andalucía. *Cuadernos de Turismo*, 39, 437-453. <https://doi.org/10.6018/turismo.39.290641>

Osorio , M., Franco , S., Ramírez, I., Nava, G., Espinosa, G. N., & Regil, H. H. (2011). El visitante del Parque Nacional Nevado de Toluca, México. Análisis del comportamiento en un área natural protegida. *Investigaciones Geográficas*, 76, 56-70. <http://www.scielo.org.mx/pdf/igeo/n76/n76a5.pdf>

Osorio , M., Monge , L. E., Serrano, R. del C., & Cortés, I. Y. (2017). Perfil del visitante de naturaleza en Latinoamérica: prácticas, motivaciones e imaginarios. Estudio comparativo entre México y Ecuador. *Pasos. Revista de Turismo y Patrimonio Cultural* , 15(3), 713-729. <https://doi.org/10.25145/j.pasos.2017.15.047>

Park, D.-B., & Yoon, Y.-S. (2009). Segmentation by motivation in rural tourism: A Korean case study. *Tourism Management*, 30(1), 99-108. <https://doi.org/10.1016/j.tourman.2008.03.011>

Pérez, C. (2004). *Técnicas de análisis multivariante de datos*. Pearson Prentice Hall.

Pérez, E., & Medrano, L. (2010). Análisis factorial exploratorio: bases conceptuales y metodológicas. *Revista Argentina de Ciencias del Comportamiento*, 2(1), 58-66. <https://revistas.unc.edu.ar/index.php/racc/article/view/15924>

Pesonen, J. A. (2014). Testing segment stability: Insights from a rural tourism study. *Journal of Travel and Tourism Marketing*, 31(6), 697-711. <https://doi.org/10.1080/10548408.2014.884965>

Prada-Trigo, J., Armijos, D., Crespo, A., & Torres, L. (2018). El turista cultural: tipologías y análisis de las valoraciones del destino a partir del caso de estudio de Cuenca-Ecuador. *Pasos. Revista de Turismo y Patrimonio Cultural*, 16(1), 55-72. <https://doi.org/10.25145/j.pasos.2018.16.004>

Prebensen, N., Skallerud, K., & Chen, J. S. (2010). Tourist motivation with sun and sand destinations: Satisfaction and the wom-effect. *Journal of Travel and Tourism Marketing*, 27(8), 858-873. <https://doi.org/10.1080/10548408.2010.527253>

Ramirez-Anormaliza, R., Guevara-Viejo, F., D'Armas, M., Pena-Holguín, R., Farías-Lema, R., Bravo-Duarte, F., ... Castelo-González, J. (2017). *Analisis Multivariante: Teoría y práctica de las principales técnicas*. Holguín S.A., Universidad Estatal de Milagro (UNEMI). <http://repositorio.unemi.edu.ec/handle/123456789/3855>

Reig, C., & Coenders, G. (2002). Segmentación del mercado turístico según las preferencias ambientales. *Cuadernos de Turismo*, 9, 123-135. <https://revistas.um.es/turismo/article/view/21921/21211>

Rid, W., Ezeuduji, I. O., & Pröbstl-Haider, U. (2014). Segmentation by motivation for rural tourism activities in The Gambia. *Tourism Management*, 40, 102-116. <https://doi.org/10.1016/j.tourman.2013.05.006>

Sánchez-Fernández, R., Iniesta-Bonillo, M. Á., & Cervera-Taulet, A. (2018). Exploring the concept of perceived sustainability at tourist destinations: A market segmentation approach. *Journal of Travel and Tourism Marketing*, 36(2), 176-190. <https://doi.org/10.1080/10548408.2018.1505579>

Sánchez, R. A., & Hueros, A. D. (2010). Motivational factors that influence the acceptance of Moodle using TAM. *Computers in Human Behavior*, 26(6), 1632-1640. <https://doi.org/10.1016/j.chb.2010.06.011>

Secretaría Nacional de Planificación y Desarrollo. (2015). *Agenda Zonal ZONA 4-Pacífico*. Provincias de: Manabí y Santo Domingo de los Tsáchilas 2013-2017. Senplades. <http://www.planificacion.gob.ec/wp-content/uploads/downloads/2015/11/Agenda-zona-4.pdf>

Vallejo, P. (2011). *Guía para construir escalas de actitudes*. Universidad Rafael Landívar. <https://web.upcomillas.es/personal/peter/otrosdocumentos/Guiaparaconstruircescalasdeactitudes.pdf>

Vázquez-Cano, E., & Sevillano-García, M. L. (2015). Analysis of risks in a Learning Management System: A case study in the Spanish National University of Distance Education (UNED). *Journal of New Approaches in Educational Research*, 4(1), 62-68. <https://doi.org/10.7821/naer.2015.1.107>

Vilà-Baños, R., Rubio-Hurtado, M.J., Berlanga-Silvente, V., & Torrado-Fonseca, M. (2014). Cómo aplicar un clúster jerárquico en spss. *REIRE, Revista d'Innovació i Recerca en Educació*, 7(1), 113-127. <http://deposit.ub.edu/dspace/bitstream/2445/65577/1/628893.pdf>

# Propuesta de modelo para la autogestión del conocimiento para la productividad de las empresas de menor tamaño en la era del conocimiento\*

PROPOSAL OF A KNOWLEDGE SELF-MANAGEMENT MODEL FOR THE PRODUCTIVITY OF SMALL COMPANIES IN THE AGE OF KNOWLEDGE

**ABSTRACT:** This paper explains the relevance of knowledge as one of the most important intangible assets of organizations, a key element for productivity in the current age of knowledge. In addition, this work establishes the need to manage the explicit knowledge of organizations through the use of information and communication technologies (ICTs) in all its stages: generation, storage, transfer, and evaluation. Hence, we propose a knowledge self-management model that optimizes results and allows rethinking organizational strategies. Results and conclusions on the application of the proposed design to a Chilean microenterprise in the tertiary level of the ICTs sector are presented; particularly in regard to the knowledge applied in its business processes and its effect on productivity. A mixed approach and a theoretical framework based on knowledge management literature are used, which involves a longitudinal approach in the design of the model. This work seeks a broader understanding of how micro-businesses could better manage their knowledge assets.

**KEYWORDS:** Small businesses, age of knowledge, knowledge management, productivity, information and communication technologies.

PROPOSTA DE MODELO PARA A AUTOGESTÃO DO CONHECIMENTO PARA A PRODUTIVIDADE DAS EMPRESAS DE MENOR PORTE NA ERA DO CONHECIMENTO

**RESUMO:** neste artigo, é apresentada a relevância do conhecimento como um dos ativos intangíveis mais importantes nas organizações, fator-chave para a produtividade na atual era do conhecimento. Além disso, estabelece a necessidade de gerir o conhecimento explícito das organizações por meio do uso das tecnologias da informação e da comunicação em todas as suas etapas: geração, armazenamento, transferência e avaliação. Para isso, é proposto um modelo de autogestão do conhecimento que optimiza resultados e permite repensar estratégias organizacionais para sua exploração. São apresentados resultados e conclusões da aplicação do desenho proposto a uma microempresa chilena do setor terciário da categoria de tecnologias da informação, particularmente do conhecimento aplicado em seus processos de negócio e seu efeito na produtividade. São utilizados abordagem mista e referencial teórico baseado na literatura de gestão do conhecimento, para isso é aplicada abordagem longitudinal no desenho do modelo. Com este artigo, é esperado um melhor entendimento sobre como as microempresas podem gerir de melhor forma seu conhecimento.

**PALAVRAS-CHAVE:** empresas de pequeno porte, era do conhecimento, gestão do conhecimento, produtividade, tecnologias da informação e da comunicação.

PROPOSITION D'UN MODÈLE D'AUTOGESTION DES CONNAISSANCES POUR LA PRODUCTIVITÉ DES PETITES ENTREPRISES À L'ÈRE DU SAVOIR

**RÉSUMÉ:** Cet article soulève la pertinence de la connaissance comme l'un des actifs immatériels les plus importants dans les organisations, un facteur clé de productivité à l'ère actuelle du savoir. De même, il établit la nécessité de gérer les connaissances explicites des organisations à travers l'utilisation des technologies de l'information et de la communication (TIC) à toutes ses étapes: génération, stockage, transfert et évaluation; pour cela, on propose un modèle d'autogestion des connaissances qui optimise les résultats et permet de repenser les stratégies organisationnelles pour leur exploitation. On présente les résultats et conclusions de l'application de la conception proposée à une micro-entreprise chilienne du secteur tertiaire du domaine des technologies de l'information, en particulier sur les connaissances appliquées dans ses processus d'affaires et leur effet sur la productivité. On a utilisé une approche mixte et un cadre théorique basé sur la littérature sur la gestion des connaissances, pour lesquels on applique une approche longitudinale dans la conception du modèle. Avec cet article, on espère mieux comprendre comment les micro-entreprises peuvent mieux gérer leurs connaissances.

**MOTS-CLÉ:** petites entreprises, ère du savoir, gestion des connaissances, productivité, technologies de l'information et de la communication.

**CITACIÓN SUGERIDA:** Rojas-Pescio, H.G., & Roa-Petrasic, V.A. (2021) Propuesta de modelo para la autogestión del conocimiento para la productividad de las empresas de menor tamaño en la era del conocimiento. *Innovar*, 31(80) 73-84. <https://doi.org/10.15446/innovar.v31n80.93665>

**CLASIFICACIÓN JEL:** O34, M15, L21.

**RECIBIDO:** 3/3/2018. **APROBADO:** 10/6/2019. **PUBLICACIÓN ANTICIPADA:** 8/3/2021

**Héctor Gonzalo Rojas-Pescio**

M. Sc. en Ingeniería en Informática

Académico Jornada Parcial. Universidad de Santiago de Chile (USACH)

Santiago de Chile, Chile

Grupo de investigación Interaction

Rol del autor: intelectual

hector.rojas.p@usach.cl

<http://orcid.org/0000-0002-9543-3516>

**Verónica Alejandra Roa-Petrasic**

Ph. D. en Política Científica y Tecnológica

Académica Jornada Completa. Universidad de Santiago de Chile (USACH)

Santiago de Chile, Chile

Rol de la autora: intelectual

veronica.roa@usach.cl

<http://orcid.org/0000-0001-7097-1935>

**RESUMEN:** El presente artículo plantea la relevancia del conocimiento como uno de los activos intangibles más importantes en las organizaciones, factor clave para la productividad en la actual era del conocimiento. Asimismo, establece la necesidad de gestionar el conocimiento explícito de las organizaciones a través del uso de las tecnologías de información y comunicaciones (TIC) en todas sus etapas: generación, almacenamiento, transferencia y evaluación; para ello, se propone un modelo de autogestión del conocimiento que optimice resultados y permita replantear estrategias organizacionales para su explotación. Se presentan resultados y conclusiones de la aplicación del diseño propuesto a una microempresa chilena del sector terciario del rubro de tecnologías de información, particularmente del conocimiento aplicado en sus procesos de negocio y su efecto en la productividad. Se utiliza un enfoque mixto y un marco teórico basado en la literatura de gestión del conocimiento, para lo cual se aplica un enfoque longitudinal en el diseño del modelo. Con este artículo, se espera lograr un mejor entendimiento sobre cómo las microempresas pueden gestionar de mejor forma su conocimiento.

**PALABRAS CLAVE:** empresas de menor tamaño, era del conocimiento, gestión del conocimiento, productividad, tecnologías de la información y comunicación.

## Introducción

La propuesta de modelo de gestión del conocimiento que se presenta en este artículo surge como una contribución al problema de la baja

\* Una versión previa del presente artículo fue presentada durante el Congreso *xxxi ALAS*, Uruguay 2017, bajo el título "Modelo de autogestión del conocimiento para la productividad de las pymes en la era del conocimiento".

productividad que enfrentan las micro, pequeñas y medianas empresas (mipymes) chilenas (Ministerio de Economía, Fomento y Turismo [Minecon], 2017). Este problema en el país es reconocido a nivel gubernamental y tiene alto impacto en distintas dimensiones, como la económica y la social (Minecon, 2015).

En Chile, las mipymes representan el 82,5% del universo de empresas; sin embargo, su participación en ventas alcanzó solo un 19,7% durante el 2015 (Servicio de Impuestos Internos [SII], 2016). En particular, las microempresas representan el 75% del total de las empresas nacionales y más del 50% de sus trabajadores perciben ingresos correspondientes al quintil más pobre de la población. Según McKinsey & Company (2013), la productividad en las empresas chilenas, en general, se ve afectada por causas agrupadas en cuatro barreras: i) fuerza laboral desestimada; ii) capacidades técnicas y profesionales insuficientes; iii) regulación, y iv) procedimientos sectoriales poco eficientes y falta de excelencia operacional.

Aquí se propone un modelo de autogestión del conocimiento (AGC) apoyado en las tecnologías de información y comunicación (TIC) para microempresas del sector terciario, enfocado en la generación de conocimiento en el ámbito de la gestión de procesos, debido a que esta área de gestión contempla las rutinas organizativas o *know how* de la organización de una forma explícita, apropiable y transferible. Muchos autores definen las rutinas organizacionales como los componentes básicos del comportamiento organizacional y repositorios de sus capacidades (Becker et al., 2005; Nelson & Winter, 1982). Entre aquellas capacidades, destaca la ventaja competitiva como la capacidad de una empresa de superar otros competidores del sector o industria mediante estrategias y técnicas basadas en dos conceptos fundamentales como el liderazgo en costos y la diferenciación.

Esto se debe a que las rutinas forman parte de los recursos organizativos y su definición determina de qué manera son aprovechados otros recursos como materias primas, personas, maquinarias y equipos; asimismo, las rutinas organizacionales permiten a una ventaja competitiva ser sostenible en el tiempo, al administrar los recursos de forma eficiente, generando heterogeneidad y facilitando la aplicación de estrategias competitivas basadas en liderazgo en costos y diferenciación al innovar mediante el uso intensivo del conocimiento (León et al., 2009).

La motivación para diseñar este modelo es proveer un marco referencial para la aplicación de técnicas basadas en la autogestión, que contribuyan en el aumento de productividad de las mipymes al abordar principalmente aquellas causas directas relacionadas con la falta de excelencia

operacional, mediante la gestión de su capital intelectual, con principal énfasis en el capital organizativo. Finalmente, este artículo se basa en la investigación como parte del resultado de un proyecto académico finalizado en 2016.

## Metodología

El diseño del modelo de AGC presentado en este artículo se sustentó en la elaboración de un estado del arte y una línea base de la gestión del conocimiento en la mipymes chilenas, que se apoyaron en las etapas metodológicas descritas en los siguientes apartados.

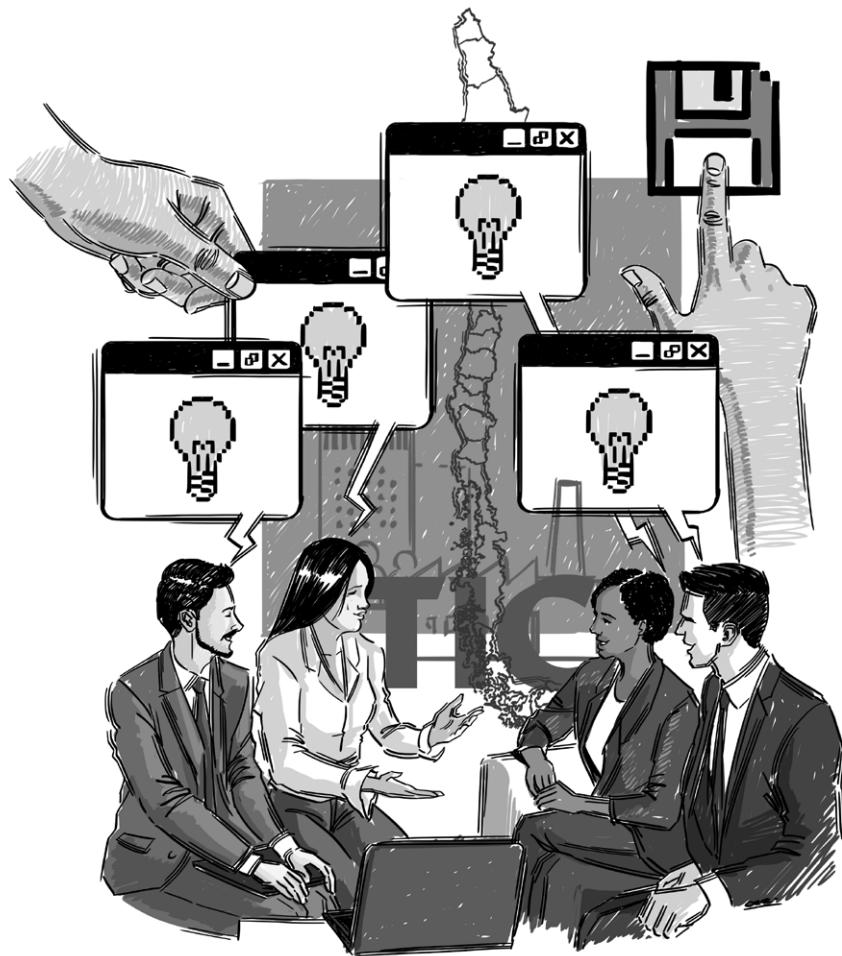
### Exploración documental de modelos y metodologías de gestión del conocimiento aplicadas a empresas de menor tamaño, desarrolladas en Hispanoamérica y orientadas a mipymes

Con el fin de identificar modelos de gestión del conocimiento y sus experiencias aplicadas en mipymes latinoamericanas, los criterios establecidos para la selección de documentación fueron los siguientes:

- Tipo: informes de casos de estudio o investigaciones en modelos de gestión del conocimiento aplicados en mipymes de preferencia del sector terciario.
- Autoría: investigadores u organizaciones de origen académico, oficinas gubernamentales o centros de estudios relacionados a la productividad.
- Fecha de publicación: últimos cinco años con respecto a la fecha de la investigación (2016).
- Indicadores bibliométricos: uso de la literatura científica ( $\geq 15$  referencias bibliográficas).

Inicialmente la búsqueda documental se limitó a Latinoamérica, pero dada la escasa documentación disponible se decidió incluir a España, con el fin de ampliar el universo muestral. Mediante exploración documental, se revisaron propuestas de modelos, metodologías y estudios de caso de gestión del conocimiento aplicados en el contexto de las mipymes. Acorde con los criterios establecidos para su selección, los documentos examinados fueron principalmente de origen académico, algunos de ellos basados en marcos referenciales generados por entidades de apoyo al desarrollo de las microempresas en Hispanoamérica.

De la revisión documental, los principales aspectos son los que a continuación se describen. Según el caso de estudio de procesos de gestión del conocimiento en empresas farmacéuticas de base tecnológica de Cristaldi (2014), para que una empresa pueda manejar adecuadamente las dificultades asociadas a la gestión del conocimiento, es



necesario que cuente con un lenguaje uniforme y estandarizado —a través de la homologación de los conceptos internos de la organización—, que sea comprensible por todos los colaboradores como parte de los lineamientos básicos, con el fin de ampliar las posibilidades de que el conocimiento sea entendido y transmitido. De igual forma, las herramientas de apoyo a la gestión del conocimiento deben ser capaces de identificar, modelar y representar explícitamente su conocimiento, así como de compartir y reutilizar el conocimiento por varios perfiles distintos de usuarios, lo que implica la capacidad de compartir fuentes de conocimiento actuales y futuras. Las formas que adopten los procesos de gestión del conocimiento dependen principalmente de cuál sea la configuración de los *facilitadores organizacionales de la gestión del conocimiento*, reconocidos por la American Productivity & Quality Center (APQC, 2017), como liderazgo, cultura organizacional, tecnología y mediciones.

A través del diagnóstico de la gestión del conocimiento en pymes del sector de servicios gastronómicos (Pérez-Soltero et al., 2013), se demostró que existe concientización por

parte de los pequeños empresarios de aplicar intensivamente conocimiento para la prestación de sus servicios; de igual forma, realizan actividades de captura y transferencia permanentemente y la transferencia del conocimiento tácito es la forma de transmisión más frecuente. Sin embargo, existe conocimiento muy importante que no se gestiona adecuadamente por falta de implementación de un modelo formal. De igual manera, el grupo estudiado no se encontraba familiarizado con la gestión del conocimiento y, aunque inconscientemente realiza algunas actividades relacionadas con los procesos de gestión, desconocen de estrategias y del real valor agregado que el conocimiento entrega a sus servicios; también se detectaron algunas barreras por parte de algunos trabajadores, tales como la resistencia al cambio.

El diagnóstico mostró también que el segmento de empresas estudiado debe atender con mayor énfasis los procesos de almacenamiento, mantenimiento, medición y valoración del conocimiento, donde se obtuvieron los peores resultados de la evaluación. De modo similar, en un caso de estudio aplicado en proyectos de desarrollo de *software*, Matturro

(2010) afirma que la implementación de un modelo de gestión del conocimiento aumenta su viabilidad cuando se integra a las actividades de la organización, sin generar sobrecarga excesiva en los equipos de trabajo; además, concluye que la aplicación de un modelo permite identificar aquellas propuestas de mejores prácticas relativas a los procesos productivos.

Igualmente, al examinar el caso de estudio de técnicas documentales para implementar un proyecto de gestión del conocimiento, García Alsina (2008) demostró que, mediante el análisis de la teoría documental y estándares internacionales en el campo de la archivística y la documentación, algunas técnicas documentales son de utilidad al momento de abordar eficientemente un proyecto de gestión del conocimiento. Como resultado, el aporte de la gestión documental a la gestión del conocimiento destaca que las técnicas documentales, junto a los estándares existentes en el campo de catalogación de documentación, permiten diseñar la arquitectura de procedimientos para sistemas de información adecuados, cuyo objetivo sea el almacenamiento y la localización de información de forma oportuna por parte de los trabajadores. De igual forma, los instrumentos como la descripción documental, puntos de acceso, control de autoridades, encabezamientos, títulos uniformes, descripción física, referencias cruzadas, lenguajes documentales para el control de sinonimias y polisemias, criterios de almacenamiento y conservación, todos ellos son de gran utilidad para el análisis de las características y los atributos formales de los componentes del conocimiento, al igual que para el estudio de su contenido y la representación, ordenación y almacenamiento de este, con requerimientos de rápida y oportuna recuperación.

Finalmente, el informe de Sánchez (2008) destacó que todas aquellas organizaciones de apoyo al desarrollo económico de empresas de menor tamaño deben incrementar la concienciación sobre el capital intelectual, sobre todo en aquellas intensivas en investigación, así como promover la publicación de informes de capital intelectual como estímulo al desarrollo de buenas prácticas en materias de gestión de activos intangibles; para ello, es necesario crear premios de excelencia en tales informes para países, regiones, empresas y personas, con el fin de utilizarlos como criterio de apoyo público.

## Diseño y aplicación de una encuesta para evaluar nivel de penetración de la gestión del conocimiento en las mipymes chilenas

A partir de la exploración documental, se diseñó una encuesta para i) identificar el contexto operacional y la gestión de procesos en las mipymes, ii) evaluar el nivel de

penetración de la gestión del conocimiento a través de modelos formales o herramientas TIC, y iii) identificar el nivel de utilización de la gestión del conocimiento en el contexto de las mipymes, a través de la identificación de procesos de gestión del conocimiento a partir del marco metodológico propuesto por el modelo SECI (acrónimo de *socialización, exteriorización, combinación e internalización*) de Nonaka y Takeuchi (1999), para evaluar la correlación entre la aplicación de la gestión del conocimiento y nivel de excelencia operacional obtenido por las mipymes.

La encuesta elaborada como herramienta de recolección de datos cuantitativos utilizó como base el cuestionario aplicado en el diagnóstico de gestión del conocimiento de pymes terciarias en México (Pérez-Soltero et al., 2013). El cuestionario obtenido consideró, por una parte, la identificación de valores inherentes para las siguientes métricas de investigación del proyecto relacionadas a la excelencia operacional: *participación en mejora continua, adopción de procesos de excelencia, estandarización de procesos, innovación de procesos y productividad*; por otra parte, la identificación de prácticas de gestión del conocimiento incluidas en las dimensiones del modelo SECI. Para un mejor análisis de los resultados, se estableció la conversión de las alternativas de respuesta a partir de rangos de frecuencia, atributos cualitativos u otros a escala Likert, como se aprecia en la figura 1.

La encuesta fue aplicada entre junio y julio del 2015 a una muestra de 15 mipymes de Santiago de Chile pertenecientes a distintas actividades económicas, las cuales fueron contactadas personal o telefónicamente. Los encuestados se encontraban en cargos de mando medio o superior y se relacionaban con tareas de gestión interna en su organización.

## Evaluación de factibilidad de implementación de herramientas TIC de apoyo a la gestión del conocimiento en las mipymes

A través de la revisión documental, se evaluó la factibilidad de implementación de las principales características de seis herramientas de *software* disponibles en el mercado para el apoyo en la gestión del conocimiento, conocidas como Knowledge Management Systems (kms) y que sustentan requisitos funcionales acordes a las especificaciones establecidas por el estándar ISO 30.401:2018 (Organización Internacional de Normalización [ISO], 2018), por lo que deben considerar actividades de captura, almacenamiento, transferencia, interpretación, evaluación y medición de los conocimientos gestionados en sí: Alfresco Document Management, Advanced Knowledge Base, Open KM Document Management y Search Based Applications, de Estados Unidos; Kana Knowledge Management, de Holanda, y Web Self Services, de Reino Unido. Todas estas herramientas fueron

## V. Gestión de Procesos

25. ¿Actualmente la empresa gestiona sus procesos? (SI / NO).					
26. ¿Cuáles son los marcos de referencia (Normativas ISO, CMMI, ITIL, COBIT, etc.) que utiliza la empresa?					
27. ¿La empresa cuenta con alguna certificación relacionada a algún marco de referencia aplicado en la operación?					
<i>Marque la casilla con una X</i>	1	2	3	4	5
28. Nivel de conocimiento del personal en relación a los procesos: 1 muy bajo, 2 bajo, 3 medio, 4 alto, 5 muy alto.					
29. Nivel de participación del personal en la definición de los procesos: 1 muy bajo, 2 bajo, 3 medio, 4 alto, 5 muy alto.					
30. Porcentaje de procesos de la empresa formalizados: 1 [1%, 20%], 2 [21%, 40%], 3 [41%, 60%], 4 [61%, 80%], 5 [81%, 100%]					
31. Porcentaje de procesos de la empresa actualizados: 1 [1%, 20%], 2 [21%, 40%], 3 [41%, 60%], 4 [61%, 80%], 5 [81%, 100%]					
32. Porcentaje de procesos de la empresa implementados: 1 [1%, 20%], 2 [21%, 40%], 3 [41%, 60%], 4 [61%, 80%], 5 [81%, 100%]					
33. Nivel de no conformidades y tasa de repetición: 1 muy alto, 2 alto, 3 medio, 4 bajo, 5 muy bajo.					

## VI.4 Interiorización (explícito a tácito)

<i>Marque la casilla con una X</i>	1	2	3	4	5
54. Existe experimentación en los procesos y servicios, basados en los conocimientos documentados adquiridos de los clientes.					
55. Existe experimentación en los procesos y servicios, basados en los conocimientos documentados adquiridos de la competencia.					
56. Existe experimentación en los procesos y servicios, basados en los conocimientos documentados adquiridos del personal y BP.					

**Figura 1.** Estructura de respuesta de encuesta aplicada a mipymes. Fuente: elaboración propia.

obtenidas a través del portal especializado en gestión del conocimiento KMWorld (2018; [www.kmworld.com](http://www.kmworld.com)), que las incluye como herramientas destacadas. Los atributos evaluados para las herramientas seleccionadas fueron la modalidad de entrega al cliente (factibilidad económica) y su aplicabilidad en mipymes mediante la facilidad de instalación y uso, entre otros atributos relacionados con la factibilidad técnica para su implementación.

## Resultados

La aplicación de la encuesta para evaluar el nivel de penetración de la gestión del conocimiento en las mipymes chilenas reveló los siguientes resultados para la muestra encuestada:

- El 78% de las mipymes gestiona en forma permanente sus procesos.
- La mitad de las mipymes tiene evidencia objetiva de procesos que apoyan el ciclo de mejora en búsqueda de la excelencia operacional.

- El 22% de las mipymes revisa y actualiza permanentemente la totalidad de la documentación de procesos.
- Más de la mitad de las mipymes (55%) declaró que sus trabajadores tenían conocimientos específicos acerca de sus procesos internos.
- El 89% de las mipymes declaró que existe una cultura interna de apoyo mediante la entrega de conocimiento.
- La gestión del conocimiento es un concepto medianamente conocido a nivel de las mipymes (56%).
- De los encuestados que señalaron conocer el concepto y sus ventajas (56%), la falta de conocimiento, tiempo y recursos son la principal causa de por qué no han indagado más en el tema, para formalizar un proceso de generación de conocimiento.
- Las mipymes que declararon gestionar su conocimiento también declararon contar con niveles de productividad satisfactorios.

- Entre las mipymes que han aplicado gestión del conocimiento (44%), i) las herramientas de tipo gestión documental fueron las únicas herramientas TIC utilizadas como apoyo a las actividades de almacenamiento y transferencia de conocimiento; ii) no se hallaron evidencias (por ejemplo, procedimientos, manuales) de su aplicación como parte de un proceso formal de generación del conocimiento; iii) no se identificó la utilización de un estándar metodológico común de gestión del conocimiento, y iv) no se encuentran implementados sistemas de tipo KMS.

A partir de estos resultados, es posible concluir en forma general que, pese a su relevancia y difusión, al no tratarse de un concepto nuevo, la gestión del conocimiento no tiene un alto nivel de penetración en las mipymes chilenas. No fue posible identificar un estándar metodológico ni herramientas TIC específicas orientadas a este segmento de empresas.

## Diseño de la propuesta de modelo de autogestión del conocimiento

El modelo se define como un conjunto de herramientas, técnicas y prácticas cuyo objetivo es apoyar la gestión del conocimiento en organizaciones de menor tamaño con recursos limitados de personal y tiempo, de acuerdo con el contexto de gran parte de las mipymes chilenas. Así, el modelo está diseñado de manera tal que permite ser autogestionado por la mipyme sin necesidad de apoyo externo; sin embargo, también puede ser aplicado a empresas de mayor tamaño a partir de su implementación en distintas áreas de negocio. Es importante destacar que el modelo opera en forma integrada y directa con otros ámbitos de gestión existentes al interior de una organización, como lo representa la figura 2; desde esta perspectiva, y dentro del esquema



**Figura 2.** Áreas de gestión de integración directas a gestión del conocimiento, según la propuesta de modelo AGC. Fuente: elaboración propia.

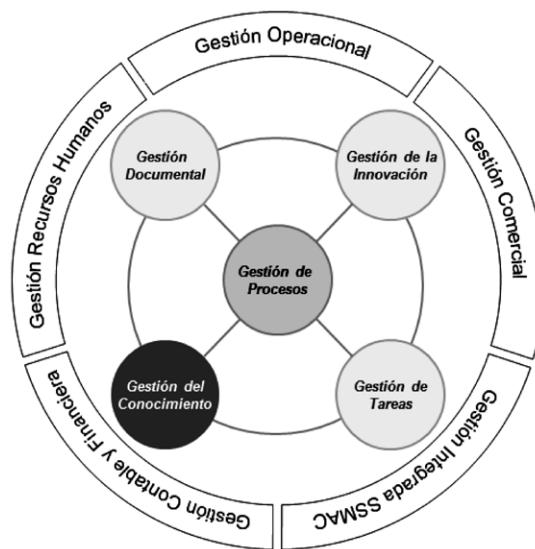
integrado que considera la propuesta de modelo AGC en la gestión de procesos, se sitúa en forma central, debido a que el propósito del modelo propuesto es mejorar la productividad de las mipymes a través de la excelencia operacional.

De acuerdo con García (2015), la excelencia operacional se logra cuando todos y cada uno de los integrantes de la empresa pueden ver el flujo permanente de valor hacia el cliente y aportan con sus actividades a la continuidad del flujo, para evitar que se interrumpa. Esto implica mantener los procesos correctos y utilizar la guía adecuada.

Dado que el conocimiento es transversal a las distintas áreas de una mipyme, la propuesta de modelo AGC se relaciona con cada una de ellas (en distinta medida y según sea su actividad económica), a través de los conocimientos incluidos en la documentación que posee cada uno de los procesos de negocio: narraciones de procesos, procedimientos, manuales, guías técnicas u otros.

La figura 3 representa la transversalidad de las actividades de gestión del conocimiento, en relación con las áreas que conforman una empresa.

Por consiguiente, el proceso de gestión del conocimiento de la propuesta de modelo AGC se adhiere a los procesos de negocio existentes en la mipyme, lo que significa que parte de sus actividades y tareas son realizadas en forma integrada. Finalmente, es importante señalar que la propuesta de modelo AGC generará conocimiento explícito acerca de los procesos de la mipyme a través de la generación de documentación; asimismo, promoverá la innovación de procesos al generar nuevas técnicas y prácticas operativas. De la misma forma, la ejecución del modelo



**Figura 3.** Integración transversal de áreas de gestión a áreas de gestión del negocio. Fuente: elaboración propia.

apoya la vigilancia tecnológica y la inteligencia competitiva, al alentar a la mipyme a captar y analizar información externa sobre tecnologías del rubro para convertirla en conocimiento extraorganizacional.

Dada la propuesta de implementación ágil que el modelo considera, este busca, desde su etapa inicial, entregar valor a corto plazo, mediante el ordenamiento y la medición del capital intelectual a través de los activos intangibles de la mipyme, así como de la identificación de su *stock* de conocimiento explícito, lo que hace perceptible su aporte a los integrantes de la mipyme.

### Etapas de la propuesta de modelo AGC

El modelo de AGC se encuentra dividido en cuatro etapas: i) preparación, ii) generación, iii) aplicación y iv) evaluación, que se realizan en forma secuencial y continua; además, sustentan el proceso y las actividades de gestión de conocimiento por ejecutar y se circunscriben en los procesos de negocio, como se muestra en la figura 4.

Tal como originalmente Shewhart y Deming (1939) plantearon durante la década de los treinta, el Ciclo de Shewhart como técnica para organizar el trabajo y seguimiento de proyectos de cualquier tipo, la propuesta de modelo AGC busca la mejora continua a través de un ciclo repetitivo, utilizando dicho ciclo y su posterior evolución a través del ciclo PDCA de E. Deming (iSixsigma, 2017) como comportamiento en referencia. Así, para completar una iteración, la propuesta de modelo AGC incorpora una etapa de evaluación cuyo objetivo es analizar los resultados para

replantear y optimizar la siguiente iteración, con el fin de mejorar su salida, lo que se describe en la figura 5.

#### Etapa 1. Preparación

Dadas las condiciones de las mipymes en cuanto a recursos, el modelo no requiere de preparación previa para su implementación, ya que dichas actividades son efectuadas sobre la marcha. Inicialmente, se debe asignar un colaborador bajo el rol de líder de gestión del conocimiento para la realización de la actividad de identificación.

Los principales objetivos de esta etapa son i) identificar todos aquellos recursos y activos intangibles de la mipyme que conforman el capital intelectual y que son relevantes para la gestión del conocimiento en cuanto a objetos de conocimiento o entidades fuertes; ii) establecer su correcta relación de acuerdo con la estructura organizacional de la mipyme, y iii) elaborar estrategias de gestión del conocimiento tanto a nivel funcional como estratégico, que definen metas, tácticas y operación posterior.

#### Etapa 2. Generación

Como su nombre señala, el objetivo esta etapa es generar conocimiento según las estrategias establecidas en la etapa anterior, con el fin de aplicar el conocimiento obtenido en forma directa sobre los procesos de negocio durante su ejecución; mediante esta etapa se incrementa el *stock* de conocimiento de la organización. Las actividades de esta etapa corresponden a captura, interpretación, validación, almacenamiento y transferencia de conocimiento.

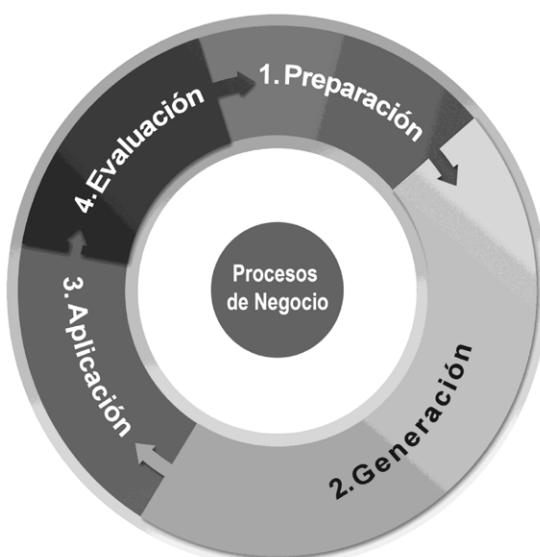


Figura 4. Etapas de la propuesta de modelo AGC. Fuente: elaboración propia.

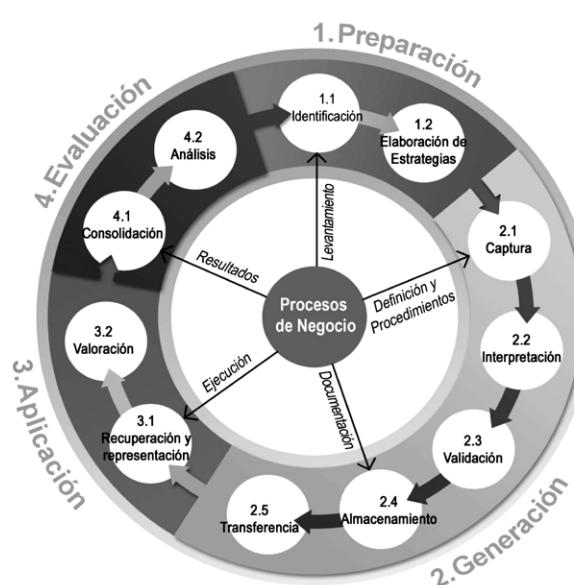


Figura 5. Actividades del ciclo de la propuesta de modelo AGC. Fuente: elaboración propia.

**Tabla 1.**  
*Indicadores de la propuesta de modelo AGC.*

Actividad / Tarea	Indicador	Descripción	Variables/Indicadores
Identificación	Índice General de Capital Intelectual (icci).	Indicadores de los activos intangibles de acuerdo con su agrupación. Modelo referencial Intellectus (Bueno, 2011).	<i>CapitalHumano</i> <i>CapitalEstructural</i> <i>CapitalOrganizacional</i>
	Índice de Procesos Implementados (IPRI).	Relación entre los procesos implementados y el total de procesos.	<i>NumProImplem</i> <i>TotalProcesos</i>
Captura	Índice Participación en la Generación de Conocimiento (IPGC).	Relación entre solicitudes de entrega de conocimiento y solicitudes atendidas.	<i>NumSolEntEnviadas</i> <i>NumSolEntAtendidas</i>
Validación	Índice Participación en la Validación de Conocimiento (IPVC).	Relación entre solicitudes de validación de conocimiento enviadas y solicitudes de validación de conocimiento atendidas.	<i>NumSolValEnviadas</i> <i>NumSolValAtendidas</i>
Almacenamiento	Tasa de Almacenamiento de Conocimientos (TALC).	Variación porcentual del número de registros de conocimientos almacenados con respecto a la iteración anterior.	<i>VarNumConocAlmac</i>
Adquisición	Tasa de Adquisición de Conocimiento (TADC).	Variación porcentual de total de conocimientos adquiridos en relación con la iteración anterior.	<i>VarTotalConocAdq</i>
Valoración	Índice Participación en la Valoración de Conocimiento (IPVC).	Proporción de conocimientos consultados en relación los valorados.	<i>TotalConocCons</i> <i>TotalConocValor</i>
	Índice de Valoración General de Conocimientos (IVGC)	Promedio general de los conocimientos.	<i>PromValoraConoc</i>
Evaluación	Tasa de Incorporación de Nuevos Conocimientos a procesos (TICP).	Variación porcentual de nuevos conocimientos incorporados en relación stock de conocimiento previo.	<i>VarTotalConocIncorp</i>
	Índice de Aceptación de Conocimientos de Competencias Nucleares (IACN).	Relación entre los conocimientos de competencias nucleares valorados positivamente y los conocimientos de competencias nucleares transferidos.	<i>NumConocCNVal</i> <i>NumConocCNTrans</i>
	Índice de Adopción del Modelo (IAMAGC).	Promedio de los indicadores incluidos en el proceso AGC.	<i>IPGC, IPVC, TICP, IACN.</i>

Fuente: elaboración propia.

### *Etapa 3. Aplicación*

Esta etapa considera la aplicación de conocimientos, las actividades de recuperación de conocimiento (realizadas por el personal de la mipyme) y su representación. De la misma forma, los conocimientos entregados son valorados *a posteriori*, lo que permite generar una instancia de validación adicional.

### *Etapa 4. Evaluación*

Al establecer la relación entre un proceso de negocio y los conocimientos generados y aplicados por la propuesta de modelo AGC, esta última etapa evalúa la influencia de los conocimientos gestionados sobre los resultados de los procesos, con el fin de tomar decisiones

y replantear nuevas estrategias mejoradas para la generación de conocimientos.

De acuerdo con la descripción anterior, la propuesta de modelo AGC considera un macroproceso que representa una iteración completa; incluye cuatro procesos ejecutados en forma secuencial: *preparación, generación, aplicación y evaluación*, de acuerdo con las etapas que el modelo propone. Dadas las principales características del modelo, el macroproceso es ejecutado en forma repetitiva y es transversal a la organización, lo que implica que todo colaborador puede ser responsable o ejecutor de las tareas al asumir distintos roles como experto o aprobador. El propietario del proceso AGC corresponde al colaborador de la mipyme asignado como líder de gestión del conocimiento. La tabla 1 describe los indicadores

para cada una de las tareas y actividades de las etapas que comprenden el modelo.

### Aplicación de la propuesta de modelo AGC

El modelo diseñado fue aplicado como trabajo de campo acotado en la empresa Ureus Tecnología Multimedia e Informática Limitada de Chile. Las pruebas se realizaron en un ámbito operacional acotado al Servicio de Soporte y Mantención ssm de los *softwares* que la empresa desarrolla para sus clientes. El servicio comprende el apoyo a los usuarios en el uso de los *software* bajo cobertura, así como la realización de mantenciones correctivas, adaptativas y evolutivas, con el fin de mejorar los productos durante su ciclo de vida y apoyar su continuidad operacional. El proceso relacionado con la prestación de dicho servicio se encontraba formalizado.

Debido al gran número de sistemas de información bajo cobertura y el gran número de componentes que los conforman, desarrollados mediante metodologías ágiles (poca documentación) en distintas tecnologías (vb, PHP, Microsoft.NET, entre otros), una gran cantidad de conocimientos son requeridos para atender correctamente las solicitudes ssm; así, la capacidad productiva del área de operaciones, en cuanto al servicio de soporte y mantenimiento, está dada por el número de solicitudes diarias que pueden ser atendidas.

De acuerdo con la definición del modelo, las actividades de prueba buscan alcanzar el mayor número de iteraciones en un periodo de dos meses, considerando las cuatro etapas que componen el modelo. Dado que el proceso primario de *atención, solicitudes, soporte y mantenimiento* es considerado como crítico, a partir de la etapa 2 (generación de conocimiento) se solicitó un experto en materia de mantenimiento de sistemas la actualización del proceso y sus respectivos procedimientos, los cuales fueron aplicados posteriormente en la prestación del servicio.

Lo anterior sirve para validar la incidencia de la aplicación del modelo en relación con el comportamiento de los registros históricos de la prestación del servicio durante el periodo anual previo a su aplicación. Una vez validados y aprobados los conocimientos solicitados y registrados explícitamente en la documentación de procesos fueron entregados a los colaboradores del área de operaciones para su utilización.

Los resultados fueron obtenidos a partir de las variables tiempo promedio de atención (expresada en horas hombre [HH]) y capacidad productiva, dada por el número promedio de solicitudes atendidas diariamente en un periodo establecido. La figura 6 muestra los resultados obtenidos

entre los periodos mensuales previos y posteriores a la aplicación del modelo.

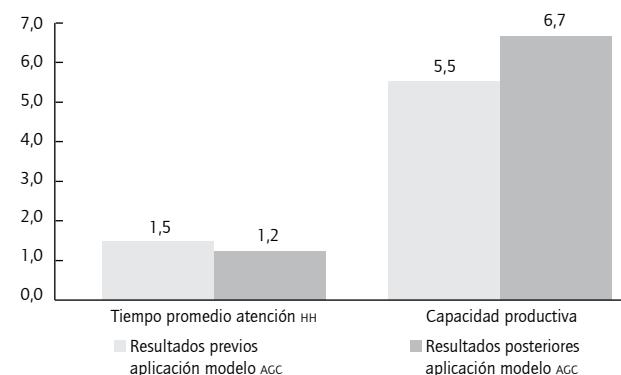


Figura 6. Gráfico comparativo de resultados de la aplicación de la propuesta modelo AGC. Fuente: elaboración propia.

De acuerdo con los resultados obtenidos, la reducción de un 20% del tiempo promedio de atención por solicitud ssm permitió aumentar la capacidad productiva del área en un 12%. Como antecedente histórico, si bien existen variaciones en cuanto al número de solicitudes atendidas, relacionadas a factores de estacionalidad y movimientos de sistemas (altas y bajas en producción), la variación de los tiempos de atención promedio presentó siempre una tendencia al alza.

### Conclusiones

La aplicación de la encuesta reveló que, actualmente, el conocimiento es un activo poco administrado por las mipymes chilenas, así como características importantes propias de su gestión, que fueron consideradas en los lineamientos de diseño de la propuesta modelo AGC. De igual forma, a través de la exploración documental de modelos y casos de estudios revisados, se encontró una gran cantidad de estrategias utilizadas en gestión, diseño e inclusión de herramientas de apoyo. Esta revisión no encontró un modelo cuya aplicación fuese generalizable a mipymes; no obstante, fueron seleccionadas las mejores prácticas y estrategias recopiladas e incluidas en el diseño de la propuesta modelo AGC.

Entre las herramientas de apoyo a la gestión del conocimiento disponibles en el mercado, no se identificó una solución orientada específicamente al segmento de las mipymes. Los altos costos asociados a licenciamiento, barreras culturales y complejidad en instalación y uso se convierten en restricciones que acentúan la resistencia al cambio, al introducir soluciones de este tipo en tales organizaciones; de la misma forma, la mayoría de las herramientas no contempla el proceso de generación del conocimiento en forma

integral y no posee un enfoque de gestión del conocimiento relacionado con la mejora de la gestión de procesos.

Por otra parte, las observaciones realizadas durante la aplicación de la propuesta de modelo AGC y los resultados obtenidos permitieron concluir que la aplicación de la etapa inicial del modelo (preparación) contribuyó a la estandarización y formalización de los procesos de negocios, al realizar un levantamiento obligatorio de dichos procesos. Asimismo, la asignación y realización de tareas de gestión del conocimiento facilitan considerablemente la adopción de los procesos de negocio, al involucrar a los colaboradores en las etapas de diseño y posterior ejecución; en consecuencia, aumentar el nivel de participación de los colaboradores en forma continua, a través de la definición y actualización de la documentación del *know-how* del negocio, implica la transformación de conocimiento tácito a conocimiento explícito apropiable y transferible por parte de la organización; permite, además, crear instancias de mejora continua que no se presentan comúnmente en una mipyme, dado que el orden de prioridad recae en las actividades comerciales y operacionales y no en aquellas relacionadas a las actividades de gestión de activos intangibles. De igual forma, la aplicación de un ciclo iterativo, como la propuesta que el modelo AGC propone, obliga por una parte a reformular el *know-how* generando innovación sobre los procesos (al buscar nuevas formas para optimizar la ejecución de las tareas) y, por otra, a aumentar en forma permanente el capital organizativo de la empresa.

Es importante destacar que uno de los resultados obtenidos a través de la aplicación de la propuesta de modelo AGC fue la mejora en los tiempos de desempeño en la realización de tareas, lo que implicó aumentar la capacidad productiva con la misma estructura establecida e impactó en forma directa y positiva sobre los indicadores de productividad del área. Optimizar la capacidad productiva de una mipyme en el tiempo, a través de los recursos organizativos, permite incrementar considerablemente la producción, sobre todo en empresas de servicios en las que la rentabilidad del negocio es determinada por tiempo total requerido para la prestación de un servicio (valor servicio/horas hombre).

Finalmente, en términos de generalización, es importante señalar que, de acuerdo con los resultados obtenidos, la propuesta de modelo AGC es replicable en microempresas de otros sectores económicos; asimismo, su diseño contribuye a la discusión crítica en materia de métodos de gestión del conocimiento y activos intangibles para la transformación de las mipymes tradicionales en la modalidad de empresas basadas en conocimiento.

## Declaración de conflicto de interés

Los autores no manifiestan conflictos de interés institucionales ni personales.

## Referencias bibliográficas

American Productivity & Quality Center (APQC). (2017). *Interactive KM Framework*. American Productivity and Quality Center. <https://www.apqc.org/km-framework/>

Becker, M., Lazaric, N., Nelson, R., & Winter, S. (2005). Applying organizational routines in understanding organizational change. *Industrial and Corporate Change*, 14(5), 775-791. <https://doi.org/10.1093/icc/dth071>

Bueno, E. (Coord.). (2011). Modelo Intellectus de medición, gestión e información del capital intelectual (nueva versión actualizada). *Documento Intellectus, 9/10*, CIC-ADE. Universidad Autónoma de Madrid. [https://www.academia.edu/7807104/Modelo\\_Intellectus\\_Medici%C3%B3n\\_y\\_Gesti%C3%B3n\\_del\\_Capital\\_Intelectual](https://www.academia.edu/7807104/Modelo_Intellectus_Medici%C3%B3n_y_Gesti%C3%B3n_del_Capital_Intelectual)

Cristaldi, M. (2014). *Estudio de caso de procesos de gestión del conocimiento en empresa de base tecnológica santafesina*. Laboratorio Horian I+D. Carbonfe. <http://hdl.handle.net/11086/2505>

iSixsigma. (2017). *Deming Cycle, pdca*. <https://www.isixsigma.com/dictionary/deming-cycle-pdca/>

García Alsina, M. (2008). Metodología para la implantación de la gestión del conocimiento a partir de técnicas documentales. *Scire: Representación y Organización del Conocimiento*, 14(1), 43-61. <https://www.ibersid.eu/ojs/index.php/scire/article/view/1728>

García, O. (2015). *¿Qué es la excelencia operacional?* <http://www.reporteroindustrial.com/blogs/Que-es-la-Excelencia-Operacional-Parte-3+97846>

KM World. (2018). *Trend-Setting Products of 2018*. <https://www.kmworld.com/articles/editorial/feaures/KMWorld-Trend-Setting-Products-of-2018-126963.aspx>

León M., Castañeda D., & Sánchez, I. (2007). La gestión del conocimiento en las organizaciones de información: procesos y métodos para medir. *ACIMED*, 15(3). <http://scielo.sld.cu/pdf/aci/v15n3/aci02307.pdf>

Matturro, G. (2010). *Modelo para la gestión del conocimiento y la experiencia integrada a las prácticas y procesos de desarrollo software* (tesis de doctorado). Universidad Politécnica de Madrid, Madrid. <http://oa.upm.es/47276/>

McKinsey & Company. (2013). *Productividad laboral en Chile. ¿Cómo estamos? Presentación irade*. McKinsey & Company. [https://irade.cl/wp-content/uploads/2013/12/Rodrigo\\_Alcoholado.pdf](https://irade.cl/wp-content/uploads/2013/12/Rodrigo_Alcoholado.pdf)

Ministerio de Economía, Fomento y Turismo (Minecon). (2015). *Agenda, productividad, innovación y crecimiento 2014-2018*. : Minecon. [https://www.economia.gob.cl/wp-content/uploads/2018/02/Ministerio-de-Economia\\_DIGITAL-1.pdf](https://www.economia.gob.cl/wp-content/uploads/2018/02/Ministerio-de-Economia_DIGITAL-1.pdf)

Ministerio de Economía, Fomento y Turismo (Minecon). (2017). *Informe de Resultados: Productividad laboral sectorial y por tamaño de empresa a partir de micro datos. Cuarta Encuesta Longitudinal de Empresas*. : Minecon. <https://www.economia.gob.cl/wp-content/uploads/2017/08/Bolet%C3%ADn-productividad-laboral-ELE4.pdf>

Nelson, R., & Winter, S. (1982). *An evolutionary theory for an economic change*. Harvard University Press.

Nonaka, I. & Takeuchi, H. (1999). *La organización creadora de conocimiento: cómo las compañías japonesas crean la dinámica de la innovación*. Oxford University Press.

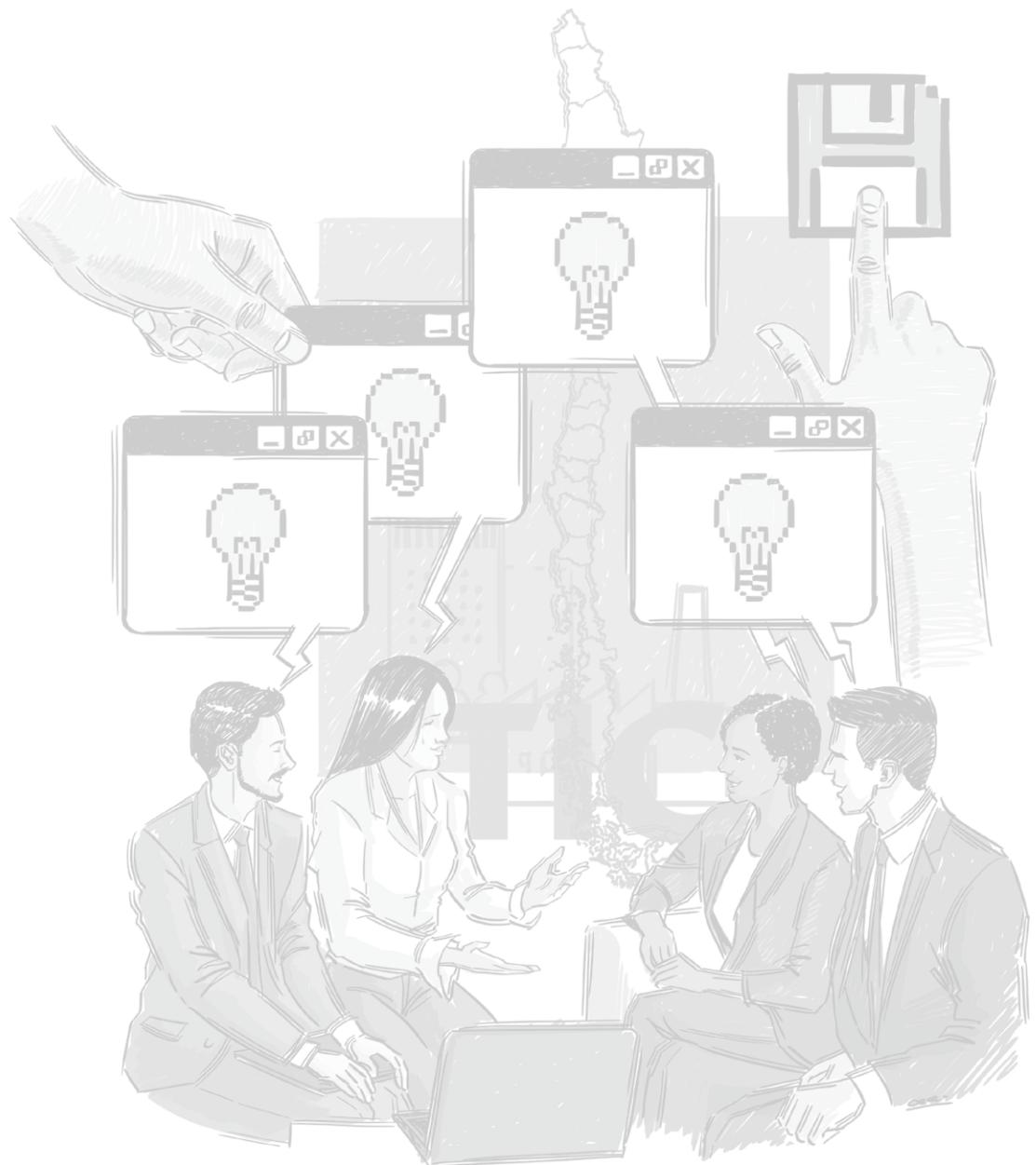
Organización Internacional de Normalización (iso). (2018). ISO 30401:2018 *Knowledge management system-Requirements*. International Standards Organization. <https://www.iso.org/obp/ui/#iso:std:iso:30401:ed-1:v1:en>

Pérez-Soltero, A., Leal, V., Barceló, M., & León, J. (2013). Un diagnóstico de la gestión del conocimiento en las pymes del sector restauranero para identificar áreas de mejora en sus procesos productivos. *Intangible Capital*, 9(1). <https://www.raco.cat/index.php/Intangible/article/view/273462>

Sánchez, M. (2008). *La gestión del conocimiento en las Pymes: recomendaciones de la Unión Europea. Los retos de la innovación en México y España*. Akal, 2008.

Shewhart, W., & Deming, E. (1939) *Statistical Method from the viewpoint of Quality Control*. The Graduate School, The Department of Agriculture.

Servicio de Impuestos Internos (sii). (2016). *Módulo de estadísticas en línea del Servicio de Impuestos Internos, Chile*. <http://www.sii.cl/estadisticas/>



# Análisis de los efectos de la inversión en innovación sobre el progreso técnico del sector industrial de plásticos en Bogotá

## ANALYSIS OF THE EFFECTS OF INNOVATION INVESTMENTS ON THE TECHNICAL PROGRESS OF THE PLASTICS INDUSTRY IN BOGOTÁ

**ABSTRACT:** This research examines the effects of innovation investments and the hiring of qualified personnel for industrial processes management on the technical progress made by companies in the plastics industry in Bogotá, Colombia; a sector that commonly reports low levels of strategic convergence with its territory and a high propensity to process imitation. Endogenous growth and integrationist organizational culture were the theoretical approaches followed by this study. The methodology was developed in two stages: first, the relationship between innovation, human capital and production level was addressed from a longitudinal statistical analysis of the Survey of Technological Development and Innovation in the Manufacturing Industry; afterward, involvement and adaptability factors of the Denison Model were measured through the direct application of a survey to companies in the plastics sector. We found that the impact of staff skills on production is significant and that such impact increases when observing staff with higher education attainment. Besides, involvement and adaptability factors were located in intermediate areas in which the efficient use of production resources is moderate.

**KEYWORDS:** Cluster, innovation, investment, plastics, progress.

## ANÁLISE DOS EFEITOS DO INVESTIMENTO EM INOVAÇÃO SOBRE O PROGRESSO TÉCNICO DO SETOR INDUSTRIAL DE PLÁSTICOS EM BOGOTÁ

**RESUMO:** nesta pesquisa, são analisados os efeitos do investimento em inovação e na contratação de pessoal qualificado para a gestão de processos industriais sobre o progresso técnico das empresas do setor industrial de plásticos em Bogotá, Colômbia. Essa indústria é caracterizada por ter baixo nível de convergência estratégica com o território e uma propensão alta à imitação de processos. A abordagem teórica utilizada é de crescimento endógeno e de cultura organizacional integracionista. A metodologia é desenvolvida em duas etapas: em primeiro lugar, a relação entre inovação, capital humano e nível de produção foi baseada na análise estatística longitudinal a partir do Questionário de Desenvolvimento e Inovação Tecnológica da Indústria Manufactureira; em segundo lugar, os fatores de envolvimento e adaptabilidade do Modelo Denison foram medidos por meio da aplicação direta de um questionário às empresas do setor. Na pesquisa, foi constatado que o impacto das habilidades do pessoal sobre a produção é significativo e é aumentado com o pessoal de ensino superior. Além disso, os fatores de envolvimento e adaptabilidade estão localizados em áreas intermediárias nas quais o uso eficiente dos recursos de produção é moderado.

**PALAVRAS-CHAVE:** cluster, inovação, investimento, plásticos, progresso

## UNE ANALYSE DES EFFETS DE L'INVESTISSEMENT DANS L'INNOVATION SUR LE PROGRÈS TECHNIQUE DU SECTEUR INDUSTRIEL DES PLASTIQUES À BOGOTÁ

**RÉSUMÉ:** Cette recherche analyse les effets de l'investissement dans l'innovation et dans l'embauche de personnel qualifié pour la gestion des processus industriels sur le progrès technique des entreprises du secteur industriel des plastiques à Bogotá. Cette industrie se caractérise par un faible niveau de convergence stratégique avec le territoire et une forte propension à imiter les processus. L'approche théorique utilisée est celle de la croissance endogène et celle d'une culture organisationnelle intégrationniste. La méthodologie a été élaborée en deux étapes: premièrement, la relation entre l'innovation, le capital humain et le niveau de production était basée sur une analyse statistique longitudinale, qui partait de l'Enquête sur le développement technologique et l'innovation de l'industrie manufacturière; deuxièmement, on a mesuré les facteurs d'implication et d'adaptabilité du modèle Denison par l'application directe d'une enquête aux entreprises du secteur. La recherche a révélé que l'impact des compétences du personnel sur la production est significatif et augmente avec le personnel ayant passé par l'enseignement supérieur. De même, les facteurs d'implication et d'adaptabilité se situent dans des zones intermédiaires où l'utilisation efficace des ressources de production est modérée.

**MOTS-CLÉ:** cluster, innovation, investissement, plastiques et progrès.

**CITACIÓN SUGERIDA:** García-Estévez, J. & Guarín Salinas, A.G. (2021) Análisis de los efectos de la inversión en innovación sobre el progreso técnico del sector industrial de plásticos en Bogotá. *Innovar*, 31(80) 85-96. <https://doi.org/10.15446/innovar.v31n80.93666>

**CLASIFICACIÓN JEL:** O31, O32, O33.

**RECIBIDO:** 7/5/2018. **APROBADO:** 26/7/2019. **PUBLICACIÓN ANTICIPADA:** 5/3/2021

## Andrés Giovanni Guarín Salinas

M. Sc. en Estudios Interdisciplinarios sobre Desarrollo

Profesor auxiliar. Universidad Libre. Centro de Investigaciones Facultad de Ingeniería (CIFI) Bogotá, Colombia

Ciencia e Ingeniería para el Desarrollo Sustentable (CINDES)

Rol del autor: intelectual

andres.guarin@unilibre.edu.co

<https://orcid.org/0000-0002-5732-5573>

## Javier García-Estévez

Ph. D. en Economía

Profesor Asociado. Universidad de los Andes

Bogotá, Colombia

Centro Interdisciplinario de Estudios sobre el Desarrollo de la Universidad de los Andes (CIDER)

Rol del autor: intelectual

jh.garcia@uniandes.edu.co

<https://orcid.org/0000-0002-5796-245X>

**RESUMEN:** Esta investigación analiza los efectos de la inversión en innovación y en la contratación de personal cualificado para la gestión de procesos industriales sobre el progreso técnico de las empresas del sector industrial de plásticos en Bogotá. Esta industria se caracteriza por tener un bajo nivel de convergencia estratégica con el territorio y una propensión alta a la imitación de procesos. El enfoque teórico empleado es el de crecimiento endógeno y el de cultura organizacional integracionista. La metodología se desarrolló en dos etapas: en primer lugar, la relación entre innovación, capital humano y nivel de producción se basó en un análisis estadístico longitudinal a partir de la Encuesta de Desarrollo e Innovación Tecnológica de la Industria Manufacturera; en segundo lugar, los factores de involucramiento y adaptabilidad del Modelo Denison se midieron a través de la aplicación directa de una encuesta a las empresas del sector. La investigación encontró que el impacto de las habilidades del personal sobre la producción es significativo y se incrementa con el personal de educación superior. Asimismo, los factores de involucramiento y adaptabilidad se ubicaron en áreas intermedias en las que el uso eficiente de los recursos de producción es moderado.

**PALABRAS CLAVE:** clúster, innovación, inversión, plásticos, progreso.

## Introducción

La generación de valor agregado y la competitividad de las empresas dependen de la intensidad de las actividades de creación, transferencia y aplicación de conocimientos en los aparatos productivos. Existe una correlación positiva entre la inversión en innovación y la productividad total de factores (Lambardi & Mora, 2014). Se ha hecho evidente, por tanto, que la innovación es uno de los factores claves del crecimiento económico y el desarrollo.

La dinámica de la innovación está redefiniendo las trayectorias de progreso técnico de los sistemas de producción. Por esta razón, las empresas están ante el reto de hacer parte de un sistema de cooperación que amplíe la base de conocimientos y propicie su desarrollo industrial (Mytelka, 2007). El rol del individuo frente a las estructuras de producción está siendo redefinido; ahora se trata de establecer un estado permanente de colaboración en pro de la innovación y de plantear un nuevo estilo de producción más basado en el experimentalismo (Mangabeira, 2009). Por lo tanto, los sectores industriales deben orientar sus decisiones de inversión en innovación hacia una mayor sofisticación de los procesos de manufactura que reduzca sus brechas tecnológicas y eleve su competitividad.

Para el caso de la industria colombiana, Lambardi y Mora (2014) encuentran que la decisión de invertir en innovación de procesos en las empresas manufactureras nacionales está en función de tres factores: i) el tamaño de la organización, ii) el origen del capital invertido y iii) las fuentes de ideas. Así, la probabilidad de que las empresas colombianas inviertan en innovación se incrementa 9,2% cuando estas son medianas o grandes, mientras que aumenta en menos de 1% cuando son microempresas. De igual forma, la probabilidad de inversión en innovación aumenta un 2% cuando el capital utilizado por las empresas es de origen extranjero en más de un 50% de participación. Por último, cuando las fuentes de ideas innovadoras provienen del uso de tecnologías de información, la probabilidad de inversión aumenta un 4%; cuando las ideas nacen de una casa matriz aumenta en 1%; y cuando las ideas surgen en universidades se incrementa en 0,9%.

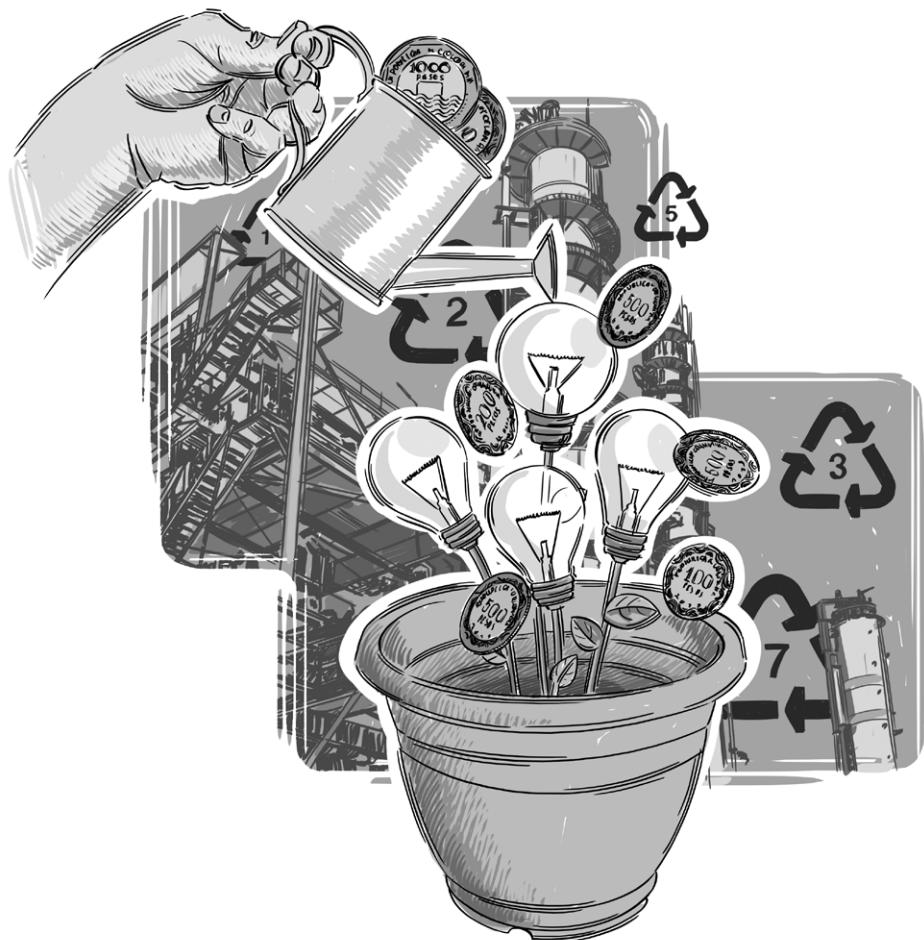
Ante este panorama, es posible que la decisión de innovar por parte de las empresas manufactureras colombianas esté condicionada por la falta de una convergencia estratégica con el territorio que promueva su desarrollo endógeno (Vázquez-Barquero, 1997), debido a la imposibilidad de identificar áreas geográficas con recursos y procesos sofisticados que incentiven un crecimiento económico basado en un permanente progreso tecnológico (Miyazaki & Giraldo, 2015). Este fenómeno deriva presumiblemente de una deficiencia en los sistemas de gestión organizacional que erosiona la productividad y rentabilidad de las compañías a largo plazo, al presentarse un tipo perenne de cultura organizacional en los sistemas productivos en donde la mayoría de empresas que conforman la aglomeración industrial son proclives a desarrollar actividades parecidas con un alto nivel de imitación y, en consecuencia, la incorporación de actividades diferenciadoras generadas en los procesos de innovación y desarrollo es casi inexistente.

Por lo tanto, la hipótesis central de esta investigación plantea que las empresas manufactureras que hacen parte de un clúster sin convergencia estratégica con el territorio no logran incorporar dentro de sus trayectorias de progreso técnico el aumento de capacidades tecnológicas de innovación, por dos razones fundamentales: i) debido a que no se logra una articulación sostenida entre la identificación anticipada de cambios en los mercados, derivada de las fluctuaciones de la demanda, y el desarrollo interno de equipos de trabajo de alto rendimiento, eficientes y autogestionados, que permitan un direccionamiento óptimo hacia la conceptualización y el desarrollo de nuevos productos y servicios; ii) en estas empresas no se da una inversión permanente en mejoramiento continuo de procesos industriales, ni se contrata un mayor número de personal cualificado que se desempeñe en áreas organizacionales clave para la formulación y el desarrollo de proyectos I+D. Estas dos condiciones llevarían a las empresas hacia una ralentización de sus aparatos productivos, a una caída en su productividad, a un rezago de la industria y al aumento de la heterogeneidad estructural entre sectores (Cimoli & Porcile, 2013).

La comprobación de la hipótesis se realiza a través del estudio del clúster industrial de plásticos en Bogotá, que en el 2012 tenía cerca de 3.200 productores y comercializadores (Centro de Investigaciones para el Desarrollo [CID], 2012). Así las cosas, en el 2015 la producción de artículos como envases y formas básicas, estibas y canastillas, así como la comercialización de plásticos flexibles, se ha concentrado en los barrios de Carvajal, María Paz, Quiroga y Restrepo (Sánchez, 2015). Asimismo, en el 2015 el sector de fabricación de productos de caucho y plástico representó el 8,6% de las exportaciones no tradicionales de Bogotá (Departamento Administrativo Nacional de Estadística [DANE], 2016).

Aunque el sector de plásticos posee una ventaja competitiva en términos de elaboración de productos derivados del petróleo y de formas básicas hechas de plástico, presenta un bajo desarrollo industrial. Este sector no ha orientado sus esfuerzos hacia mejores procesos de manufactura con alto valor tecnológico, como por ejemplo empaques con dispositivos nanotecnológicos, sistemas físicos de control de vacío e incorporación de aditivos que prologuen el ciclo de vida (CID, 2012).

Igualmente, el sector de plásticos no alcanza a establecer una productividad por trabajador óptima (Guarín et al., 2013), que se traduzca en un mayor grado de sofisticación de los sistemas de producción, lo que trae consigo que los factores diferenciadores en la oferta de productos sean muy limitados y, por lo tanto, no se identifique un cambio



en las trayectorias tecnológicas que le puedan conferir mayor competitividad al llevar a cabo procesos profundos de innovación.

La pregunta estructural del estudio se centra en establecer cuál es el impacto de la inversión en innovación para la gestión en procesos industriales y de la contratación de personal cualificado, sobre los cambios de producción que definen el progreso técnico de las empresas del sector industrial de plásticos localizadas en Bogotá. La investigación determina, en primer lugar, las diferencias presentes en el progreso técnico de aquellas empresas con características similares a las del sector industrial de plásticos en Bogotá, como resultado de procesos de innovación empresarial diferenciales; en segundo lugar, esta investigación busca determinar si en la mayoría de empresas vinculadas al sector objeto de estudio la absorción del progreso técnico es sostenido dentro de sus prácticas de manufactura, en las que se identifique una articulación directa entre la inversión en capital tecnológico, la educación de su fuerza laboral y la conformación de una red local que dé impulso a la generación de ideas.

En consecuencia, este estudio consideró las teorías de crecimiento endógeno, específicamente los aportes hechos en este campo por Paul Romer (1994), en los que el progreso técnico es un ejercicio de experimentación constante derivado de la armonía entre los aportes del recurso humano calificado y la intensidad tecnológica desarrollada al interior de las organizaciones, que se convierte en el factor fundamental para el crecimiento económico.

Romer (1994) considera al progreso técnico como un resultado del trabajo interno en los sistemas de producción por efecto de la creación y la acumulación de conocimientos con la incorporación e intensificación del capital tecnológico. Esta acumulación debe considerarse como una variable más en la función de producción, donde tecnología, innovación e I+D son incorporados de forma endógena, lo que trae consigo un proceso de aprendizaje iterativo para producir de forma más eficiente.

La teoría de Romer (1994) corresponde a los modelos llamados de segundo tipo, dentro de los cuales se encuentran los de derrame o *spillover models* (Vázquez, 2007); en estos modelos toda inversión nueva produciría un efecto

difusor que mejoraría la productividad de las empresas, lo que ocasiona un salto tecnológico progresivo en la medida que se presenten inversiones fundamentales en actividades I+D, en contratación de recurso humano de alta calidad y en adquisición o adecuación de capital físico.

Igualmente, como un elemento conexo a la investigación, se indaga por el tipo característico de gestión organizacional imperante en el clúster de estudio, en función directa de su capacidad de innovación, considerando como instrumento piloto de medición solo dos de los cuatro factores constitutivos del Modelo Denison: el involucramiento y la adaptabilidad (Denison, 2000), en virtud de que estos factores pueden llegar a ser los mejores predictores de la innovación (Martínez Avella, 2010). Por lo tanto, se considera que estos factores vinculan respectivamente el nivel de empoderamiento de los empleados para desarrollar iniciativas de innovación mediante un trabajo colaborativo (Bell et al., 2014; Cerasoli et al., 2014; Dodge et al., 2017), y a la capacidad de resiliencia de las empresas ante externalidades derivadas por la relación con los clientes.

## Metodología

Esta investigación se aborda bajo una perspectiva cuantitativa ejecutada en dos fases. La primera analiza los datos que conforman la Encuesta de Desarrollo e Innovación Tecnológica en la Industria Manufacturera (EDIT)<sup>1</sup>, en aquellas variables identificadas como pertinentes a la teoría de crecimiento endógeno, en todas y cada una de las siete versiones de este instrumento, a partir del 2003 y hasta el 2014, para las empresas categorizadas de acuerdo al CIIU 4 (DANE, 2012), en las subclases C2221 y C2229.

Esto condujo en primera instancia, a realizar un análisis longitudinal a la serie de tiempo comprendida entre el 2003 y el 2014 sobre una muestra representativa de las empresas del sector de estudio, para identificar el comportamiento y evolución de estas organizaciones en función de su progreso técnico, a partir de los datos de inversión en mejoramiento de los procesos de producción, los perfiles de vinculación del personal altamente cualificado y aquellas áreas funcionales donde operan con mayor potencial para incubar de forma más estructurada proyectos de innovación.

La segunda fase involucra la selección de una muestra de las empresas del sector industrial de plásticos en Bogotá a partir de la consulta al Sistema de Información Empresarial de la Cámara de Comercio de la ciudad, donde mediante un estudio de caso múltiple (Creswell & Poth, 2018) se aplicó un instrumento a cada una de las empresas para identificar en ellas cómo la cultura organizacional está influyendo en la conformación de capacidades de innovación. A continuación, se especifican los principales elementos de cada una de las fases y las respectivas técnicas utilizadas.

### Fase 1

Esta fase estima el comportamiento de las empresas del sector de plásticos en Bogotá a lo largo de doce años, por medio de la técnica de análisis longitudinal. En primera instancia se analizan las siete versiones de la EDIT para identificar aquellas variables que pueden ser tomadas para aproximar empíricamente la teoría de crecimiento endógeno, con el objetivo de formular el modelo que pudiera correlacionarlas. De este ejercicio se determina la siguiente estructura:

$$Y_{it} = \beta_0 + \beta_1 X_{1(inv)it} + \beta_2 X_{2(pers)it} + \beta_3 X_{3(area)it} + \mu \quad (1)$$

Donde  $Y$  es el volumen de producción que define el progreso técnico, medido por el valor monetario (millones de pesos) de las unidades producidas por las empresas objeto de estudio ( $i$ ), año a año a lo largo del horizonte de tiempo de la investigación ( $t$ ). La variable  $X_1$  corresponde a las inversiones realizadas por las empresas del sector industrial objeto de estudio, en i) tecnologías incorporadas al capital para la modernización de la producción de bienes, específicamente en la adquisición de maquinaria para manufactura asistida por computador (CAM/CM); ii) en tecnologías de gestión en procesos industriales, específicamente de mejoramiento continuo, administración total de la calidad, buenas prácticas de manufactura (BPM), análisis de puntos críticos HACCP, cambios de estructuras en líneas de producción, manufactura flexible y mantenimiento productivo total. La variable  $X_2$  es el número de personas contratadas en las empresas, con formación en educación superior a nivel de doctorado, maestría, especialización, profesional, tecnólogo y técnico. La variable  $X_3$  representa la distribución de este personal contratado en áreas de investigación y desarrollo, para proyectos de innovación en producción y administración.

Posteriormente, se hizo una selección aleatoria y representativa de las empresas del sector de plásticos en Bogotá, vinculando el número de orden dado por el DANE (2015) en

<sup>1</sup> La conceptualización metodológica de la EDIT está alineada con las pautas emanadas por la Red Iberoamericana de Indicadores de Ciencia y Tecnología (RICYT) y por la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos (OCDE), siguiendo un enfoque que toma como unidad primaria la empresa, de la cual se extraen las actitudes y actividades innovadoras de las organizaciones en su conjunto.

la EDIT con una correlativa obtenida de la Encuesta Anual Manufacturera (EAM), tomando como año base el 2003 correspondiente a la EDIT II, para garantizar la trazabilidad completa a lo largo de la serie de tiempo del estudio.

Además, se diseñó una matriz tipo panel corto ( $\eta > T$ ), en la que se consignaron los resultados de cada una de las variables consideradas en el modelo para cada versión de la EDIT, a lo largo del horizonte de tiempo, estipulado desde el 2003 hasta el 2014, para las empresas seleccionadas en el muestreo aleatorio. Con esta matriz balanceada, se procedió a capturar entre las variables el cambio presente en aquellos posibles factores no aleatorios específicos de cada empresa, que no se pueden observar directamente, como el tipo de cultura organizacional, las diferencias entre prácticas empresariales, el interés de impulsar procesos de innovación, etc.

El *data panel* o panel de datos parte del hecho de que las organizaciones establecidas en el estudio son disímiles entre sí, lo que evita sesgo en los resultados y permite probar el modelo propuesto. El panel de datos de efectos fijos es la mejor técnica para estudiar los cambios presentados en las observaciones a través del tiempo. Asimismo, esta técnica analiza el impacto de las variables explicativas sobre las de salida, controlando y removiendo el efecto de todas aquellas características invariantes en el tiempo que son únicas a cada entidad (Cameron & Trivedi, 2010).

## Fase 2

La fase 2 de la investigación desarrolla un estudio de caso múltiple. Esta técnica busca establecer un patrón de comportamiento general en las empresas vinculadas al sector industrial de plástico en Bogotá, para entender la manera como se gestionan las capacidades tecnológicas y de innovación al interior de estas organizaciones.

Para la ejecución de esta fase, se realiza una selección intencional (Izcara, 2014) dentro de las empresas registradas en el Sistema de Información Empresarial de la Cámara de Comercio de Bogotá, bajo el criterio de distribución espacial. Se escogieron aquellas organizaciones que, en primera instancia, más presencia tuvieran por localidad; posteriormente, por unidades de planeación zonal (upz) y, por último, por barrio. Igualmente, la selección intencional tomó empresas que tuvieran como mínimo diez empleados, con producciones anuales superiores a \$136,4 millones de pesos.

Una vez estructurada totalmente la estrategia del caso múltiple, se abordó un número específico de empresas que cumplían con los criterios de inclusión anteriormente descritos, mediante un trabajo de campo en zona, donde se identificó el fenómeno en cuestión, relacionado con el

interés de las empresas para desarrollar procesos de innovación (o fortalecer los existentes) en sus aparatos de producción. Lo anterior permitió extraer las características propias que cada empresa le imprime a la gestión de sus capacidades tecnológicas, recreando con esto un panorama descriptivo y representativo de la situación en el clúster.

En este sentido, en el trabajo de campo se aplicó un instrumento de recolección de información sobre cultura organizacional basado en el Modelo Denison. En este modelo originalmente se interrelacionan cuatro factores: i) involucramiento, ii) consistencia, iii) adaptabilidad, y iv) misión; sin embargo, solamente se consideraron los de involucramiento y adaptabilidad que teóricamente son determinantes en la conformación de capacidades tecnológicas y de procesos en I+D.

Es así como, por un lado, el *involucramiento* identifica si los empleados tienen la autoridad, la iniciativa y las capacidades necesarias para dirigir su propio trabajo, reflejándose en una mayor sensación de pertenencia y responsabilidad hacia la organización. Igualmente, considera el trabajo en equipo como una condición para formular y abordar objetivos comunes trazables a todos los niveles de la empresa. También involucra el desarrollo de capacidades para saber hasta dónde la organización invierte de manera consistente en el mejoramiento de habilidades o competencias de sus colaboradores, principalmente aquellos que están directamente involucrados en los procesos de manufactura.

Por otro lado, la *adaptabilidad* permite perfilar las empresas en función directa de su gestión para asumir riesgos, al introducir cambios derivados de su estrecha relación con sus clientes. A su vez, se presenta una orientación al cambio, entendida como la capacidad de la empresa a interpretar el entorno para prever situaciones y responder oportunamente a la variabilidad de los mercados. De forma simultánea, se presenta una orientación al cliente, en la que la empresa se anticipa a las exigencias de sus clientes, con la intención de establecer planificaciones eficientes. Por último, involucra el aprendizaje organizativo, que analiza qué tanto recibe e interpreta la empresa las señales del entorno (positivas o negativas), para convertirlas en oportunidades que influyan en la innovación, la gestión del conocimiento y el desarrollo de capacidades tecnológicas.

Partiendo de lo anterior, el instrumento de recolección de información se configura en cuatro bloques:

1. El primer bloque sondea cómo las empresas gestionan los factores de involucramiento y adaptabilidad. Está

conformado por 45 premisas de orden situacional, en las que el encuestado ofrece una calificación entre 1 a 5, donde 1 es "muy en desacuerdo" y 5 "totalmente de acuerdo".

2. El segundo bloque indaga sobre la percepción del desempeño de la empresa con respecto a compañías similares, en función de una serie de indicadores de gestión administrativa. Para ello, se establece un rango apreciativo entre bajo y alto.
3. El tercer bloque recoge información sobre las características del encuestado: edad, género, nivel de educación, antigüedad de vinculación a la empresa, funciones en la organización y su nivel en la estructura organizacional.
4. El cuarto bloque identifica las características innovadoras de cada empresa, a partir de seis preguntas abiertas de carácter inductivo, del estilo "usted cree que...", con el ánimo de saber en qué nivel de innovación se consideran están las organizaciones, a qué tipo de innovación le apuestan, la relevancia dada a las innovaciones, el origen de las ideas de dónde surgieron las innovaciones y con qué perfiles se trabajaron.

El diseño del instrumento presenta una serie de bondades que le confieren una estructura sólida idónea para indagar el comportamiento organizacional, a partir de una revisión de la cultura de las empresas. En este sentido, los ítems del cuestionario manejaron una correlación positiva de nivel intermedio de 0,57 entre ítems, con coeficientes de correlación entre factores y subescalas estadísticamente significativos de 0,01 con los bloques de preguntas, lo que le otorgó una fiabilidad mediante índice alpha de Cronbach de 0,90 para el factor de involucramiento y de 0,87 para el factor de adaptabilidad, presentando un balance del Modelo Denison.

## Resultados

### Fase 1: panel de datos longitudinal

183 unidades productivas pertenecían al sector de plásticos en Bogotá en el 2003 (EAM), cada una identificada con un único y permanente número de orden. Se revisa si cada una de las empresas encontradas fue consultada también para la EDIT. Se identificó que 102 empresas efectivamente diligenciaron el formulario para la EDIT II.

Posteriormente, se parametrizó bajo las siguientes consideraciones: Población N = 102, con una diversidad o porción

esperada de la población ( $P$ ) del 50%, un margen de error ( $E$ ) del 8%, para un nivel de confianza ( $Z$ ) del 95%. Esto da como resultado una muestra representativa de 61 empresas, que fueron aleatoriamente obtenidas.

Estas 61 empresas fueron rastreadas en los distintos capítulos de todas las ediciones de la EDIT, según las coordenadas de los planos de cada instrumento, llegando finalmente a un total de 52 empresas para conformar con ellas la matriz de panel corto. Se descartan nueve empresas que no registraron ningún dato (cero) en las variables consideradas. Finalmente, se obtiene una matriz fuertemente balanceada de 624 observaciones. La tabla 1 presenta las estadísticas descriptivas de las variables incluidas en el modelo, donde se identifican puntos extremos en los datos, indicando una heterogeneidad en la información, lo que concuerda con la amplitud del alcance de la EDIT que se aplica a empresas con diferencias marcadas en sus apuestas de desarrollo tecnológico.

**Tabla 1.**  
*Estadísticas descriptivas.*

Variable explicativa	N	Media	Desviación estándar	Mín.	Máx.
$Y_i$	624	8,67	8,08	8,40	8,83
$X_1$	624	5,26	6,00	0,00	7,17
$X_2$	624	1,38	1,53	0,00	2,35
$X_3$	624	0,46	0,85	0,00	1,74

Nota: Datos suavizados por transformación logarítmica.

Fuente: elaboración propia.

Los resultados obtenidos indican que la variable explicativa con mayor influencia sobre la variable de resultado  $Y_i$  es la  $X_3$ , donde el valor correspondiente de Prob > F es menor a 0,05, indicando con esto que el modelo es consistente y se ajusta a los criterios inicialmente planteados. Igualmente, se destaca que el valor  $t$  de la variable explicativa fue mayor de 1,96 (para una confianza del 95%), lo cual corrobora la pertinencia de la variable, permitiendo con esto rechazar la hipótesis nula implícita (Cameron & Trivedi, 2010).

El coeficiente de correlación intraclass Rho reporta 6,4%, de manera que podemos descartar la presencia de heterocedasticidad. De forma paralela, los resultados arrojaron que los modelos restantes configurados a partir de las variables explicativas  $X_1$  y  $X_2$  presentaban un comportamiento no consistente con los planteamientos iniciales; por lo tanto, no resultaron significativos y muy alejados de los indicadores de análisis (tabla 2).

**Tabla 2.**  
*Resultados modelo de regresión.*

Variable explicativa	$Y_i$
$X_1$	0,283 (5,526)
$X_2$	-267,817 (321,041)
$X_3$	2,046e+06** (810,480)
Constante	4,651e+08*** (9,589e+06)
Observaciones	624
Número de empresas	52
R-Cuadrado	0,321

Nota: Errores estándar en paréntesis. \*\*\* $p < 0,001$ ; \*\* $p < 0,005$ ; \* $p < 0,1$ .

Fuente: elaboración propia.

El análisis empírico muestra que la principal variable que impacta positivamente el progreso técnico en el sector industrial de plásticos en Bogotá es la distribución del personal con formación superior en áreas organizacionales de producción, administración, investigación y desarrollo, asignado principalmente a funciones de innovación. Este resultado es consecuente con los planteamientos expresados en los apartes iniciales de este documento, donde se

resalta la importancia de la contratación de personal altamente capacitado, que jalone los procesos de transferencia de conocimientos al interior de las compañías, que se traduzcan en planes o proyectos de mejoramiento.

### Fase 2: estudio de caso colectivo múltiple

Para llevar a cabo el diseño del caso, se accedió al Sistema de Información Empresarial de la Cámara de Comercio de Bogotá, que es la base de información más amplia con la que dispone la ciudad para identificar la gestión empresarial en diferentes renglones económicos, actualizada permanentemente hasta el 2016.

Es así como se estableció un criterio de distribución espacial de las empresas del clúster de plásticos en Bogotá, para las categorías CIIU 4 (DANE, 2012), C2221 y C2229, cuyas matrículas mercantiles estuvieran vigentes para el 2015 y el 2016. Se identificó, en primer lugar, la cantidad de compañías en cada una en las 19 localidades urbanas en las que está distribuida la ciudad (tabla 3). La localidad que más concentra empresas del tipo objeto de estudio es Kennedy (n.º 08) con 369, lo que equivale al 23,71% sobre el total de 1.556 unidades productivas. Se destaca que la mayoría de estas unidades productivas corresponde a microempresas.

**Tabla 3.**  
*Distribución de empresas por localidades urbanas de Bogotá.*

Localidad	Micro	Pequeñas	Medianas	Grandes	Total	%
Antonio Nariño	44	5	1	0	50	3,21%
Barrios Unidos	52	10	3	0	65	4,18%
Bosa	67	6	2	0	75	4,82%
Candelaria	4	2	1	0	7	0,45%
Chapinero	11	1	1	0	13	0,84%
Ciudad Bolívar	35	3	5	3	46	2,96%
Engativá	100	29	7	1	137	8,88%
Fontibón	69	40	16	9	134	8,61%
Kennedy	271	83	12	3	369	23,71%
Los Mártires	58	25	11	0	94	6,04%
Puente Aranda	161	79	32	13	285	18,32%
Rafael Uribe	47	7	1	0	55	3,53%
San Cristóbal	15	1	0	0	16	1,03%
Santa Fe	20	1	1	0	22	1,41%
Suba	54	10	1	0	65	4,18
Teusaquillo	22	3	3	0	28	1,80%
Tunjuelito	35	4	0	0	39	2,51%
Usaquén	30	9	6	0	45	2,89%
Usme	10	1	0	0	11	0,71%
Total	1.105	319	103	29	1.556	100%

Fuente: elaboración propia.

**Tabla 4.**  
*Distribución de empresas por UPZ y zona postal.*

Loca.	N.º UPZ	Nombre UPZ	Cod. Pos.	Zona Post.	Mic.	Peq.	Med.	Gra.	Total	%
8	44	Américas	110831	401	53	30	6	0	89	24,1
	47	Kennedy Central	110861	402	43	29	1	0	73	19,8
	45	Carvajal	110841	321	24	9	0	0	33	8,9
	113	Bavaria	110831	403	13	2	1	0	16	4,3
	79	Calandaima	110871	408	13	1	0	0	14	3,8
	78	Tintal	110811	611	30	9	0	0	39	10,6
	83	Las Margaritas	110881	613	4	4	4	2	14	3,8
	46	Castilla	110821	616	30	6	2	2	40	10,8

Fuente: elaboración propia.

Posteriormente, se analizó la distribución de las empresas sobre las respectivas UPZ y se determinó su localización bajo un esquema codificado de georreferenciación, de acuerdo con las coordenadas de código y zona postal, utilizando el Sistema de Información de Norma Urbana y POT (Sinupot)<sup>2</sup>, de la Secretaría de Planeación del Distrito Capital. Esto dio como resultado que el 43,9% de las 369 empresas identificadas se posiciona espacialmente en dos zonas puntuales de la localidad de Kennedy, la 401 y 402, con 89 y 73 empresas respectivamente (tabla 4).

De las zonas identificadas (401 y 402), se estableció un criterio de antigüedad media de 15 años de las 162 empresas encontradas, para lo cual se calculó una muestra representativa bajo la siguiente ecuación:

$$\eta = \frac{N * Z^2 * \sigma^2}{(N-1) * d^2 + Z^2 * \sigma^2} \quad (2)$$

De esta forma, para un  $N = 162$ , la desviación estándar ( $\sigma$ ) fue de 21,2 y la varianza  $\sigma^2$  de población fue igual al 450,7, con un error ( $d$ ) del 8%, para un nivel de confianza del 95%, dando como resultado, una muestra representativa de  $\eta = 24$ .

Del listado general de empresas encontradas para la localidad de Kennedy, en las UPZ 44 y 45, en las zonas postales 401 y 402, aleatoriamente se eligieron las 24 empresas (tabla 5). Asimismo, se estableció cuántas empresas han operado sin interrupciones desde el 2003 hasta el 2016, para inferir el progreso técnico durante el periodo analizado. Las nueve empresas que cumplieron este criterio fueron visitadas durante el trabajo de campo para aplicar el instrumento con base en el Modelo Denison.

**Tabla 5.**  
*Listado de empresas de UPZ 44, 45 y ZP 401, 402, de la localidad Kennedy.*

Ítem	Identificación	Razón Social	Fecha de constitución
1	8000550166	Colorplastic SAS	02/02/1989
2	8300975363	Industrias Plásticas Bohórquez	01/02/2002
3	8600529379	Publiacril SAS	22/03/1978
4	9006553849	Zippol Ltda.	16/09/2013
5	9001057541	Pet y solo Pet SAS	11/09/2006
6	8002032340	Termoplásticos Galeano SAS	02/08/1993
7	8301278581	Industrial Plastics SAS	19/09/2003
8	9003852042	Byoplast Ltda.	28/09/2010
9	9002328101	Tecniformas Plásticas SAS	01/08/2008
10	8300316264	Comp. Industrial de Plásticos Ltda.	06/06/1997
11	9003500339	Color Plásticos SAS	07/04/2010
12	8301015235	Induarcont Ltda.	24/04/2002
13	9003766434	Innova Pack SAS	12/08/2010
14	8600540905	Inacril SAS	25/02/1977
15	9000495885	Disempack Ltda.	11/10/2005
16	8301292391	Termoplásticas SAS	16/10/2003
17	9002155049	Plastika Asociados Ltda.	02/05/2008
18	9006757291	Comercializadora Inal Lujos SAS	20/11/2013
19	8301203469	Aydapack SAS	07/05/2003
20	8300134738	Lizmoplast SAS	02/02/1996
21	9003318175	Plásticos J Pack Ltda.	04/01/2010
22	8301149915	PG Plastgrifos SAS	29/01/2003
23	9006725363	Plásticos Santana SAS	02/07/2013
24	8300558637	Sellarte SAS	18/03/1999

Fuente: elaboración propia.

<sup>2</sup> <http://sinupotp.sdp.gov.co/sinupot/index.jsf>

## Modelo Denison

Los resultados obtenidos para los dos factores del Modelo Denison considerados en el piloto, correspondientes a los niveles de involucramiento y adaptabilidad en las nueve empresas del clúster de plásticos de Bogotá que resultaron elegidas del proceso de análisis anterior, están consignados en la tabla 6. Estos resultados fueron calibrados a partir del índice de fiabilidad de alpha Cronbach determinados para la fiabilidad del instrumento.

### Factor de involucramiento

*Subescala de empoderamiento.* Las empresas consultadas consideraron que la mayoría de sus empleados están empoderados en su trabajo, debido a que las decisiones, principalmente las que tienen que ver con los procesos de manufactura, se toman a ese nivel, pues es allí donde está la información más adecuada y es ampliamente compartida con el personal operativo, con la intencionalidad de producir un impacto positivo, realizando un proceso de planificación con la participación de todo el personal.

*Subescala de trabajo en equipo.* Las empresas visitadas consideraron que el trabajo en equipo es la unidad básica fundamental que da mejores resultados, reconociendo que fomenta y alienta una cultura de cooperación permanente, trazable a todos los niveles de la organización. Esto se refleja en un cumplimiento oportuno de las tareas, al lograr una identificación de las funciones alineadas con las metas de la organización.

*Subescala desarrollo de capacidades.* Para el proceso de mejoramiento continuo y de aumento de la competitividad, las empresas analizadas consideraron relevante impulsar e invertir en el desarrollo de las destrezas de los trabajadores, con el ánimo de establecer un entorno de autonomía, para que los colaboradores puedan actuar de cuenta propia. Se percibe cierto grado de incertidumbre

al relacionar los problemas de producción con fallas en las destrezas del personal operativo.

### Factor de adaptabilidad

*Subescala de orientación al cambio.* Las empresas consultadas coincidieron en que los procesos de manufactura se hacen de manera flexible, debido a la adopción de métodos mejorados de trabajo, donde no se presenta mayor resistencia a las iniciativas, dando una respuesta adecuada frente a la competencia y a la variabilidad del entorno.

*Subescala de orientación al cliente.* Las empresas estuvieron de acuerdo en que las recomendaciones de los clientes tienen una alta incidencia en las decisiones que toman. Estas recomendaciones son atendidas por los miembros de la organización que entienden sus intereses y necesidades.

*Subescala de aprendizaje organizativo.* Las empresas consideran que un aprendizaje organizativo es óptimo; sin embargo, este no alcanza a ser suficiente para dar cuenta, de manera sistemática, de las reiterativas fallas presentadas a nivel de producción. Por lo tanto, las organizaciones ven en este aspecto una oportunidad de mejora, alentando y recompensando la innovación, al igual que la toma de iniciativa. Todo esto permite una gestión más rigurosa de las labores rutinarias consideradas clave, para que sean parte de la estrategia general de la compañía, a partir de la consolidación de buenos canales de comunicación.

### Percepción interna de las organizaciones

*Indicadores de gestión.* El 57,1% de las empresas analizadas cree que el desempeño de sus organizaciones es muy bueno en comparación con compañías de características similares. Estos empresarios asocian buen desempeño con el crecimiento en las ventas, una mejor participación en el mercado, un mayor rendimiento de los activos, a causa

Tabla 6.

Resultados de análisis de factores de involucramiento y adaptabilidad.

Factor MD	Subescala	$\alpha$ de Cronbach	Respuesta obtenida	Calibración de respuesta	Factor
Involucramiento	Empoderamiento	0,79	0,65	0,51	0,49
	Trabajo en equipo	0,80	0,60	0,48	
	Desarrollo de capacidades	0,72	0,65	0,47	
Adaptabilidad	Orientación al cambio	0,78	0,55	0,43	0,51
	Orientación al cliente	0,78	0,75	0,59	
	Aprendizaje organizativo	0,70	0,75	0,53	

Fuente: elaboración propia.

del desarrollo de nuevos productos y de la percepción de satisfacción de los empleados en las labores que realizan.

*Características innovadoras.* El 62,5% de las empresas cree que sus organizaciones son satisfactoriamente innovadoras. Las ideas de invención nacen tanto al interior de estas compañías como con participación de los clientes, mediante un trabajo coordinado y colaborativo entre directivos, equipos de producción y clientes.

## Conclusiones e implicaciones para una futura agenda de investigación

Los principales hallazgos de este estudio longitudinal confirman nuestra hipótesis: las empresas tipo con características similares a las del clúster de plástico no incorporan el aumento de las capacidades tecnológicas en su trayectoria de progreso técnico. En primer lugar, la cultura organizacional presente en las empresas de análisis indica que no se logra determinar con suficiencia que los factores de adaptabilidad e involucramiento, definidos en el contexto del Modelo Denison, sean determinantes de la innovación de bienes y servicios, siendo consecuente con los resultados de Martínez (2010) para empresas colombianas. Por otra parte, la inversión en procesos de innovación industrial es la excepción y no la regla, consecuente con otras investigaciones.

Con el análisis de datos de panel de la EDIT se confirma la importancia de las destrezas y habilidades del personal de los niveles técnico, tecnólogo y profesional en el sector plástico. El personal de las áreas administrativa y de producción es el que mayor relevancia toma en nuestro análisis. Es en estas áreas donde convencionalmente se incuban las ideas innovadoras, tanto por la estrategia organizacional o por la ingeniería de manufactura, a través de los grupos de mejoramiento continuo. La conformación de unidades de I+D no es de interés para las empresas del clúster. De hecho, la asignación de personal a actividades de I+D no es un comportamiento presente en el sector plásticos.

El modelo de regresión lineal estimado no capturó el efecto que la inversión en tecnologías para la gestión de la producción tiene en el progreso técnico. Este resultado sugiere la existencia de una relación no-lineal entre dichas variables y la imposibilidad de parametrizar la conducta de los empresarios frente a la adquisición de tecnología, la cual se puede presentar en cualquier momento sin que existan factores que hagan periódica su ocurrencia. Este hallazgo puede asociarse también al hecho de que los procesos de producción en el sector de plásticos no demandan tecnologías sofisticadas de punta, y que los flujos de transformación son discretos y no continuos en relación con su

bajo volumen versus su alta gama de productos. Se sugiere perfilar mejor el modelo aplicando las técnicas de componentes principales o rotación varimax.

La fase 2 de este estudio evidenció una alta aglomeración de las empresas del sector plástico en localidad de Kennedy. La mayoría de estas organizaciones identifican y aprovechan la ventaja comparativa de los usos del suelo permitidos para actividades industriales en el plan de ordenamiento territorial. La aglomeración se acentúa porque la localidad opera bajo la influencia directa del principal corredor industrial de Bogotá, ubicado en el sector de Puente Aranda. Este factor de localización otorga una serie beneficios a las empresas asentadas en las UPZ 44 y 45. Su proximidad geográfica aumenta la propensión a compartir recursos e información, que de manera individual les resultaría costoso disponer en otro emplazamiento. Sin embargo, a pesar de este potencial de desarrollo fabril, Kennedy no logra ofrecer fuentes de empleo de alta cualificación y alta remuneración. La proporción de trabajadores con educación superior es baja en la industria de plástico. En efecto, el 37,5% de los trabajadores empleados en la manufactura de plásticos del barrio Carvajal son operarios, solo 9,6% son profesionales y 12,3% son técnicos y tecnólogos (Sánchez, 2015). Estos datos contribuyen a explicar el bajo valor agregado generado en el clúster de plástico.

Otro aspecto que destacar es la percepción de las empresas del sector de plásticos sobre su desempeño. La mayoría de las empresas consultadas considera que su desempeño es muy alto y que ha logrado cumplir los requerimientos de sus clientes por medio de procesos óptimos de fabricación. No obstante, esta percepción pierde fuerza a la luz de los indicadores de adaptabilidad e involucramiento del Modelo Denison. Nuestros resultados muestran que estos indicadores se ubican en franjas intermedias o zonas grises, donde no es posible determinar con certeza si las empresas usan de manera eficiente sus recursos o capacidades en función del aumento del progreso técnico.

En este sentido, se puede inferir el poco interés de las empresas del clúster de plásticos en relación con las actividades de innovación. En efecto, el comportamiento de estas empresas se dirige fundamentalmente a asegurar el rendimiento del capital y no a fomentar una cultura organizacional sólida basada en el desarrollo de investigación e innovación.

Investigar los factores que inciden en la innovación de las empresas en sectores como el del plástico tiene especial importancia en el caso de Colombia y los países emergentes. El sector de plástico de Bogotá está conformado principalmente por mipymes, que generan el 80% del

empleo en Colombia. Comprender los factores que llevan a que estas empresas innoven es crucial.

La agenda futura de esta línea de investigación podrá ocuparse de dos cuestiones fundamentales: i) estudiar las opciones de política pública para fomentar la contratación de personal de alta cualificación en mipymes, y ii) en línea con el reciente debate en los estudios de innovación sobre la persistencia de las empresas, futuros trabajos deben analizar los factores que contribuyen a que las empresas innovadoras continúen desarrollando actividades de I+D+i.

## Declaración de conflicto de interés

Los autores no manifiestan conflictos de interés institucionales ni personales.

## Referencias bibliográficas

Bell, C., Chan, N., & Nel, P. (2014). The impact of participative and directive leadership on organisational culture: An organisational development perspective. *Mediterranean Journal of Social Sciences*, 5(23). 1970-1985. <http://doi.org/10.5901/mjss.2014.v5n23p1970>

Cameron, C., & Trivedi, P. (2010). *Microeconometrics Using Stata*. Stata Press.

Centro de Investigaciones para el Desarrollo (cid). (2012). *Identificación, diagnóstico y caracterización de las concentraciones y aglomeraciones productivas, clústeres, formas asociativas, cadenas productivas, y otras formas productivas en el Distrito Capital*. Universidad Nacional de Colombia. [http://observatorio.desarrolloeconomico.gov.co/sites/default/files/files\\_articles/informe\\_aglomeraciones\\_cid.pdf](http://observatorio.desarrolloeconomico.gov.co/sites/default/files/files_articles/informe_aglomeraciones_cid.pdf)

Cerasoli, C. P., Nicklin, J. M., & Ford, M. T. (2014). Intrinsic motivation and extrinsic incentives jointly predict performance: A 40-year meta-analysis. *Psychological Bulletin*, 140(4). 980-1008. <https://doi.org/10.1037/a0035661>

Cimoli, M., & Porcile, G. (2013). *Tecnología, heterogeneidad y crecimiento: una caja de herramientas estructuralistas*. Naciones Unidas, CEPAL. [http://repositorio.cepal.org/bitstream/handle/11362/4592/S2013731\\_es.pdf?sequence=1](http://repositorio.cepal.org/bitstream/handle/11362/4592/S2013731_es.pdf?sequence=1)

Creswell, J., & Poth, C. (2018). *Qualitative inquiry and research design. Choosing among five approaches*. Sage Publications.

Denison, D. R. (2000). Organizational culture: Can it be a key lever for driving organizational change? En C. Cooper, S. Cartwright & P. C. Early (Eds.), *The international handbook of organizational culture and climate* (pp. 347-372). Wiley.

Departamento Administrativo Nacional de Estadística (DANE). (2020). *Clasificación Industrial Internacional Uniforme de todas las actividades económicas*. Revisión 4 adaptada para Colombia (CIIU Rev. 4 A.C.) Dirección de Regulación, Planeación, Estandarización y Normalización. [https://www.dane.gov.co/files/sen/nomenclatura/ciiu/CIIU\\_Rev\\_4\\_AC2020.pdf](https://www.dane.gov.co/files/sen/nomenclatura/ciiu/CIIU_Rev_4_AC2020.pdf)

Departamento Administrativo Nacional de Estadística (DANE). (2015). *Metodología General Encuesta de Desarrollo e Innovación Tecnológica en la Industria Manufacturera-edit*. Dirección de Metodología y Producción Estadística. <https://www.dane.gov.co/index.php/estadisticas-por-tema/tecnologia-e-innovacion/encuesta-de-desarrollo-e-innovacion-tecnologica-edit>

Departamento Administrativo Nacional de Estadística (DANE). (2016). *Informe de coyuntura económica regional de Bogotá D.C. – Cundinamarca, 2015*. DANE, Banco de la República. <https://repositorio.banrep.gov.co/handle/20.500.12134/8784>

Dodge, R., Dwyer, J., Witzeman, S., Neylon, S., & Taylor, S. (2017). The role of leadership in innovation. *Research-Technology Management*, 60(3). 22-29. <http://doi.org/10.1080/08956308.2017.1301000>

Guarín, A. G., Califa, J. C., & Peralta, L. L. (2013). Análisis prospectivo del sector industrial de plásticos en la ciudad de Bogotá D.C. bajo método Delphi. *Revista de Investigación*, 6(1), 79-92. <https://doi.org/10.29097/2011-639X.143>

Izcara, S. (2014). *Manual de investigación cualitativa*. Editorial Fontamara.

Lambardi, G. D., & Mora, J. J. (2014). Determinantes de la innovación en productos o procesos: el caso colombiano. *Revista de Economía Institucional*, 16(31), 251-262. <http://www.scielo.org.co/pdf/rei/v16n31/v16n31a11.pdf>

Mangabeira, R. (2009). *El despertar del individuo: imaginación y esperanza*. Fondo de Cultura Económica.

Martínez Avella, M. E. (2010). Relaciones entre cultura y desempeño organizacional en una muestra de empresas colombianas: reflexiones sobre la utilización del modelo de Denison. *Cuadernos de Administración*, 23(40), 163-190. <https://doi.org/10.11144/Javeriana.ca23-40.recd>

Miyazaki, K., & Giraldo, E. (2015). Innovation strategy and technological competence building to provide next generation network and services through convergence – the case of NTT in Japan. *Asian Journal of Technology Innovation*, 23(Sup. 1), 74-92. <https://doi.org/10.1080/19761597.2015.1019602>

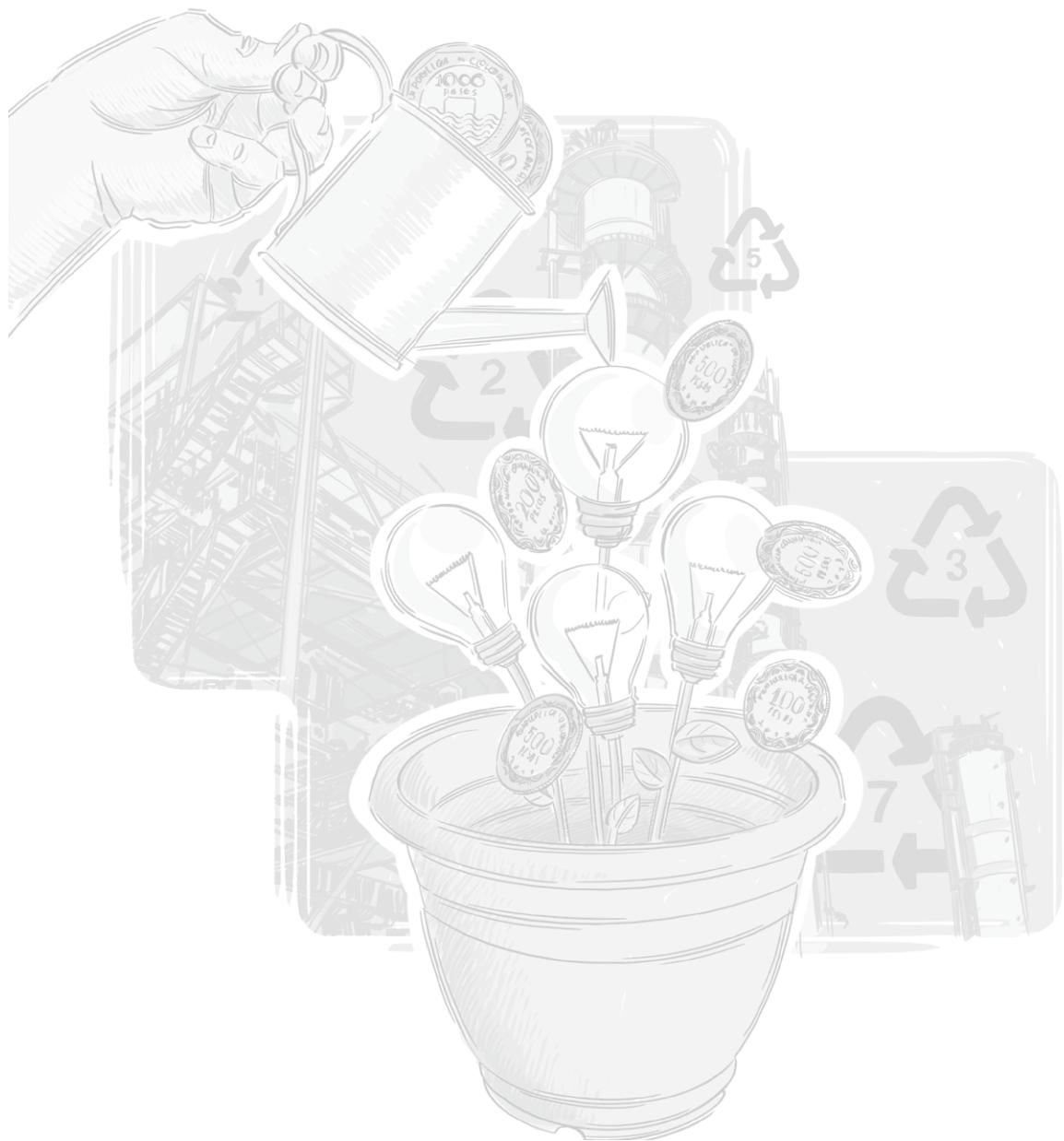
Mytelka, L. K. (2007). From clusters to innovation systems in traditional industries. En B. Oyelaran-Oyeyinka & D. McCormick (Eds.), *Industrial clusters and innovation systems in Africa* (pp. 39-62). United Nations University Press.

Romer, P. M. (1994). The origins of endogenous growth. *The Journal of Economic Perspectives*, 8(1), 3-22. <https://www.jstor.org/stable/2138148>

Sánchez, N. M. (2015). *“Carvajal” La cadena productiva del plástico*. Alcaldía Mayor de Bogotá, Secretaría Distrital de Desarrollo Económico.

Vázquez, A. (2007). Desarrollo endógeno. Teorías y políticas de desarrollo territorial. *Investigaciones Regionales*, 11, 183-210. <https://www.redalyc.org/pdf/289/28901109.pdf>

Vázquez-Barquero, A. (1997). Gran empresa y desarrollo endógeno: La convergencia estratégica de las empresas y territorios ante el desafío de la competencia. *EURE*, 23(70), 5-18. <http://dx.doi.org/10.4067/S0250-71611997007000001>



## La comunicación corporativa de la responsabilidad social empresarial (RSE): el caso de las empresas de la provincia Sabana Centro de Cundinamarca, Colombia

COMMUNICATING CORPORATE SOCIAL RESPONSIBILITY (CSR): THE CASE OF COMPANIES IN THE CENTRAL SAVANNA PROVINCE OF CUNDINAMARCA, COLOMBIA

**ABSTRACT:** This research sought to examine the use of websites and social networks for the corporate communication of corporate social responsibility (CSR) by companies located in the Central Savanna province of the department of Cundinamarca. An exploratory methodology with a qualitative approach and content analysis techniques was applied for reviewing the corporate websites and social networks of 369 companies located in five municipalities of this province. Results show that large and medium-sized companies far exceed micro and small ones in using these channels to communicate their CSR actions. However, in general, the communication levels on this issue are low in all companies, regardless of their size. Another relevant conclusion is that, compared to companies in other sectors, mining companies are those with a lower share in the communication of their CSR actions on the web and social networks, which is paradoxical, since these enterprises regularly cause greater social pressure due to the possible impacts of their economic activity and, therefore, it would be expected that they use such means to favor their reputation.

**KEYWORDS:** Corporate communication, corporate websites, Central Savanna province, social networks, corporate social responsibility.

A COMUNICAÇÃO CORPORATIVA DA RESPONSABILIDADE SOCIAL EMPRESARIAL: O CASO DAS EMPRESAS DA PROVÍNCIA SABANA CENTRO DE CUNDINAMARCA, COLOMBIA

**RESUMO:** o objetivo da pesquisa é analisar o uso do portal web e as redes sociais para a comunicação corporativa da responsabilidade social empresarial (RSE) por parte das empresas localizadas na província Sabana Centro de Cundinamarca, Colômbia. Foi aplicada a metodologia exploratória, com abordagem qualitativa e técnica de análise de conteúdo para revisar portais web corporativos e redes sociais de 369 empresas localizadas em cinco municípios da Sabana Centro. Conclui-se que as grandes e médias empresas superam amplamente as micro e pequenas em fazer uso desses meios para comunicar suas ações de RSE; contudo, em termos globais, a porcentagem de comunicação dessa temática é baixa em todas as empresas independentemente de seu tamanho. Outra conclusão relevante é que, comparadas com empresas de outros setores, as que realizam exploração de minas e pedreiras são as que, em menor proporção, comunicam em portal web e redes sociais suas ações de RSE, o que resulta paradoxal, pois regularmente suportam maior pressão social pelos possíveis impactos gerados no desenvolvimento de sua atividade econômica e se esperaria que utilizassem predominantemente esses meios para aumentar sua reputação.

**PALAVRAS-CHAVE:** comunicação corporativa, portais web corporativos, província Sabana Centro, redes sociais, responsabilidade social empresarial.

COMMUNICATION D'ENTREPRISE SUR LA RESPONSABILITÉ SOCIALE DES ENTREPRISES (RSE): LE CAS DES ENTREPRISES DE LA PROVINCE DE SABANA CENTRO DE CUNDINAMARCA, COLOMBIE

**RÉSUMÉ:** L'objectif de la recherche était d'analyser l'utilisation du portail Web et des réseaux sociaux pour la communication d'entreprise sur la responsabilité sociale des entreprises (RSE) par des entreprises situées dans la province de Sabana Centro du département de Cundinamarca. On a appliquée une méthodologie exploratoire avec une approche qualitative et une technique d'analyse de contenu pour l'examen des portails Web d'entreprise et des réseaux sociaux de 369 entreprises situées dans cinq municipalités de Sabana Centro. Il a été possible de conclure que les grandes et moyennes entreprises dépassent de loin les micro et petites en utilisant ces moyens pour communiquer leurs actions RSE; cependant, à l'échelle mondiale, le pourcentage de communication sur cette question est faible dans toutes les entreprises, indépendamment de sa taille. Une autre conclusion pertinente est que, par rapport aux entreprises d'autres secteurs, celles qui exercent des activités minières et carrières sont celles qui, dans une moindre proportion, communiquent leurs actions RSE sur portail web et les réseaux sociaux, ce qui est paradoxal, puisqu'elles subissent régulièrement une plus grande pression en raison des éventuels impacts générés par le développement de leur activité économique et on s'attend à ce qu'ils utilisent ces moyens pour accroître leur réputation.

**MOTS-CLÉ:** communication d'entreprise, portails Web d'entreprise, province de Sabana Centro, réseaux sociaux, responsabilité sociale des entreprises.

**CITACIÓN SUGERIDA:** Buitrago Betancourt, J.D. (2021) La comunicación corporativa de la responsabilidad social empresarial (RSE): el caso de las empresas de la provincia Sabana Centro de Cundinamarca, Colombia. *Innovar*, 31(80) 97-112. <https://doi.org/10.15446/innovar.v31n80.93667>

**CLASIFICACIÓN JEL:** M14, M15, Z13.

**RECIBIDO:** 17/6/2019. **APROBADO:** 14/6/2020. **PUBLICACIÓN ANTICIPADA:** 5/3/2021

*Jeffer Dario Buitrago Betancourt*

Ph. D. en Geografía

Universidad Autónoma de Barcelona

Barcelona, España

Rol del autor: intelectual

jefferdario.buitrago@e-campus.uab.cat

<http://orcid.org/0000-0002-7247-7073>

**RESUMEN:** El objetivo de la investigación consistió en analizar el uso del portal web y las redes sociales para la comunicación corporativa de la responsabilidad social empresarial (RSE) por parte de las empresas localizadas en la provincia Sabana Centro del departamento de Cundinamarca. Se aplicó metodología exploratoria con enfoque cualitativo y técnica de análisis de contenido para la revisión de portales web corporativos y redes sociales de 369 empresas localizadas en cinco municipios de Sabana Centro. Se pudo concluir que las empresas grandes y medianas superan ampliamente a las micro y pequeñas en hacer uso de dichos medios para comunicar sus acciones de RSE; sin embargo, en términos globales, el porcentaje de comunicación de esta temática es bajo en todas las empresas, independientemente de su tamaño. Otra conclusión relevante es que, comparadas con empresas de otros sectores, las que realizan explotación de minas y canteras son las que en menor proporción comunican en portal web y redes sociales sus acciones de RSE, lo cual resulta paradójico, pues regularmente soportan mayor presión social por los posibles impactos generados en el desarrollo de su actividad económica y se esperaría que utilizaran mayormente estos medios para elevar su reputación.

**PALABRAS CLAVE:** comunicación corporativa, portales web corporativos, provincia sabana centro, redes sociales, responsabilidad social empresarial.

### Introducción

Las tecnologías de la información y las comunicaciones (TIC) se han convertido en una herramienta imprescindible para la mejora de procesos y la agilización de flujos de información en la economía y en la sociedad globalizada. Gracias a su uso masivo y a la facilidad en el acceso, cada vez son más las organizaciones que emplean el intercambio de información por medios electrónicos, con la transmisión de contenidos y mensajes clave a diversos agentes internos y externos, con el fin de aumentar su visibilidad y crear nuevas formas de interacción.

La reunión de estos elementos ha permitido ampliar el campo de estudio de la comunicación corporativa, involucrando el componente digital en la construcción y divulgación de contenidos, los cuales reflejan la proyección global de las organizaciones. En algunos casos, dichos contenidos se

derivan de las acciones concebidas y ejecutadas en materia de responsabilidad social empresarial (RSE), con el fin de asegurar que los grupos de interés reconozcan lo que las organizaciones desarrollan en ese ámbito, como resultado de la materialización de sus valores y estrategias, independientemente de su tamaño, sector u objeto social.

Dado que la RSE resulta ser un tema bastante amplio y complejo, en el presente trabajo se lleva a cabo una revisión de literatura y se traen a colación algunas definiciones, junto con una breve descripción de sus orígenes y etapas. Por eso, el concepto de RSE se comprende a través de las definiciones citadas, propuestas por autores como Briceño, Mejías y Moreno (2010), quienes establecen que se trata de un conjunto de prácticas que van más allá del altruismo y que forman parte de la estrategia corporativa, cuyo fin es producir beneficios para todas las partes interesadas en la actividad de la empresa.

Por otra parte, es importante tener en cuenta que, desde hace algunos años, el éxito de las empresas, instituciones o corporaciones, en general, ya no depende única y exclusivamente de la calidad del producto o servicio en sí mismo, sino que se hace imprescindible, imperiosa y trascendental la presencia de nuevas herramientas estratégicas que impelen y potencien la efectividad de los objetivos finales planteados por cada organización; es aquí donde la comunicación juega un papel fundamental, bien sea que se trate de compañías privadas, organizaciones no gubernamentales o instituciones del Estado (Briceño et al., 2010).

Por esta razón, a partir de una metodología de tipo exploratoria, con enfoque cualitativo y técnica de análisis de contenido, la investigación planteada pretende analizar el uso que hacen las empresas localizadas en la provincia Sabana Centro del departamento de Cundinamarca, Colombia, del portal web y las redes sociales para comunicar corporativamente sus acciones de RSE. Dicho comportamiento será analizado a partir del tamaño y actividad económica de las empresas, fijando el interés en aquellas que realizan explotación de minas y canteras, debido a que su actividad económica tiene implicaciones sociales y ambientales a diversa escala.

En efecto, como lo menciona Boeren (2007), la globalización y los mercados cada vez más competitivos han producido un incremento en la explotación minera, pero también han propiciado cambios en el desempeño social de las empresas con respecto a su entorno, que en todo caso no han ocurrido de manera espontánea, puesto que diversos sectores de la sociedad, en especial las comunidades cercanas a los sitios de explotación, han venido asumiendo un rol más activo en defensa de sus derechos y de sus territorios. De esta manera, desde el ámbito local se reclama por

un auténtico desarrollo sostenible, que vaya más allá del simple discurso.

En ese sentido, con el propósito de delimitar y concretar el tema de estudio, para efectos de la presente investigación se formulan dos hipótesis que resultan relevantes en el contexto regional y el área de estudio seleccionada. Para la puesta a prueba de dichas hipótesis, se analiza la información obtenida, con base en una muestra de 369 empresas localizadas en cinco municipios de la provincia Sabana Centro, teniendo en cuenta que, según datos de la Cámara de Comercio de Bogotá (ccb) (2008), en esta región se concentra la mayor cantidad de empresas del país.

Finalmente, el presente documento se encuentra estructurado de la siguiente manera: después de esta introducción, en un primer apartado se presentan las hipótesis que dan fundamento a la investigación; posteriormente, se muestra una breve revisión de literatura; a continuación, se desglosa la metodología utilizada; luego, se presenta el análisis de resultados y, por último, las conclusiones derivadas del trabajo de investigación.

## Formulación de hipótesis

En estudios como los de Hategan et al. (2018), Sanclemente-Téllez (2015), Sotelo y Durán (2017), se menciona que, por lo general, son las grandes empresas las que, independientemente de su actividad económica, implementan o tienen prácticas formales de RSE y que su asociación con este concepto ha ocasionado un desinterés por investigar los alcances de las prácticas de RSE en micro y pequeñas empresas. Agregan estos autores que las acciones de RSE llevadas a cabo por las grandes empresas se orientan a responder las demandas sociales de los grupos de interés, pues cuentan con la capacidad para hacerlo, mientras que a las micro y pequeñas empresas les cuesta más, debido a sus limitados recursos.

Por otro lado, la preocupación actual por el deterioro ambiental ha propiciado la conformación de alianzas y la generación de compromisos a nivel mundial, que han derivado en políticas tan importantes como los Objetivos de Desarrollo del Milenio (odm) y los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ods), donde la protección de la biodiversidad ocupa un lugar preponderante y se constituye en un aspecto clave para la inclusión social y la sostenibilidad. En ese sentido, como lo mencionan Garbay et al. (2017), resulta fundamental que las actividades de explotación de recursos naturales, como es el caso de la minería, tengan una conciencia ética profunda con estos grandes retos.



Ahora bien, para nadie es un secreto que las empresas de explotación de minas y canteras son las que en términos relativos pueden causar mayores daños al ambiente, por lo cual están sometidas a una mayor presión social, si se les compara con empresas de otros sectores. Por esta razón, hoy en día la RSE propone una nueva visión de ética corporativa, para que la empresa trabaje en función de mejorar su reputación entre sus distintos actores a los que se dirige y en los diversos niveles con los que se articula. La RSE bien hecha permite proyectar los valores corporativos fuera del entorno directo de los clientes e integra aspiraciones colectivas (Medrano et al., 2019). De esta manera, se esperaría que las empresas del sector minero, comparadas con empresas de otros sectores, hicieran mayor uso de portal web y redes sociales, para comunicar sus acciones de RSE a los agentes externos.

Con base en lo expuesto, las hipótesis que dan fundamento a la presente investigación son las siguientes:

**H1:** *Las grandes empresas son las que en mayor grado comunican a través de portal web y redes sociales sus acciones de RSE.*

**H2:** *Comparadas con empresas de otros sectores económicos, las que realizan explotación de minas y canteras, son las que en mayor grado comunican a través de portal web y redes sociales sus acciones de RSE.*

## Revisión de literatura

### La responsabilidad social empresarial como ventaja competitiva

Durante las últimas décadas, el concepto de RSE ha venido tomando fuerza en diversos ámbitos y ha sido objeto de nuevos desarrollos y enfoques, puesto que se relaciona con la contribución social, que de manera voluntaria realiza una empresa y que trasciende el mero propósito de aumentar su rentabilidad económica.

En un sentido general, la RSE se refiere al cumplimiento integral de la finalidad de la empresa, tanto desde el ámbito interno como externo, "considerando las expectativas económicas, sociales y ambientales de todos sus participantes,

demostrando respeto por la gente, los valores éticos, la comunidad y el medio ambiente, contribuyendo así a la construcción del bien común" (Porto & Castromán, 2006, citados por Barroso, 2008, p. 77).

Pese a la amplia utilización del término RSE, no existe una definición única o consensuada, sino más bien diversas definiciones que apuntan a reconocer las acciones que una empresa realiza para aportar al bienestar social de una comunidad o población. Para efectos de la presente investigación, se acude a la definición del Consejo Empresarial Mundial para el Desarrollo Sostenible (World Business Council for Sustainable Development [WBCSD], 2017), la cual menciona que la responsabilidad social corporativa es el compromiso de las empresas para contribuir al desarrollo económico sostenible, trabajando con los empleados, sus familias, la comunidad local y la sociedad en general para mejorar su calidad de vida.

Dos aspectos que vale la pena destacar de esta definición son i) que no hace distinción en el tamaño de la empresa, lo cual significa que cualquier tipo de organización o corporación, sin importar su dimensión o volumen, puede implementar acciones de RSE, y ii) que, al mencionar a los empleados, a las familias y a la sociedad en general, se establece una diferenciación entre los ámbitos interno y externo de la empresa, lo cual denota el alcance y trascendencia que sus acciones pueden llegar a tener, junto con la posibilidad de generar impactos positivos en las distintas esferas y actores sociales con los que tiene relación.

Este elemento resulta fundamental para comprender la importancia de la comunicación de la RSE, principalmente hacia afuera de las organizaciones, pues en algún momento del desarrollo empresarial, sobre todo desde la postura de la economía neoclásica de finales del siglo xix, la empresa estuvo relegada a ser una "caja negra" de minimización de costos (Romero, 2015), por lo que el envío de mensajes a sus grupos de interés y agentes externos era algo que se consideraba innecesario. No obstante, a partir de los años 30 del siglo pasado, el economista Ronald Coase profundizó y reformó la estructura de pensamiento económico imperante, al considerar que el empresario podía tomar decisiones de asignación y distribución de recursos al interior de la empresa, pero considerando las condiciones externas y los resultados de la autorregulación del mercado, con lo cual el ámbito externo cobraba relevancia (Coase, 1936, citado por Buitrago & Valencia, 2008).

Con la entrada en escena de la teoría de sistemas en la década de 1940, la comprensión de los ámbitos interno y externo sería mucho más clara, pues se empezó a reconocer la empresa como un sistema inmerso en un ambiente con

múltiples actores, que permanentemente confluyen para formar el entorno y que, a su vez, generan una dinámica con los elementos que la configuran, los cuales terminan condicionando su desempeño (Peralta, 2016).

Por otra parte, aunque el término RSE fue acuñado y popularizado en la segunda mitad del siglo xx, las acciones que le dieron origen se remontan al siglo xix, revelando con esto un desarrollo diacrónico en el cual se distinguen varias fases. Por ejemplo, Correa (2007) identifica tres de ellas, ubicando sus inicios a finales del siglo xix con acciones de asistencia social realizadas por algunas empresas de manera unilateral, las cuales posteriormente, en la primera mitad del siglo xx, llegarían a consolidarse y tomar forma en la decidida participación en el bienestar de la sociedad, incidiendo de manera positiva en la toma de decisiones respecto al mejoramiento de las condiciones de vida de las comunidades halladas en el entorno.

Como parte de su planteamiento, el autor mencionado señala que, debido al protagonismo de la RSE alcanzado en esta época, durante la segunda mitad del siglo xx se generaría una presión sobre el Estado para impulsar su intervención en la protección de los recursos naturales, demanda que alcanzaría su máximo esplendor en los años 60 con el movimiento denominado "contracultura", nacido en EE. UU. y que significó un rechazo a los efectos deshumanizadores de la sociedad industrial norteamericana y a la cultura moderna occidental. En las décadas siguientes, esta presión social impulsaría la interrelación de los sectores público y privado para hacer frente al cambio social, caracterizado por una mezcla de obligaciones emanadas de las normas establecidas por los gobiernos y la sensibilidad de las empresas.

En la segunda mitad de los años 80, y en particular a partir del *Informe Brundtland*, surgió el término *desarrollo sostenible* que implicó un cuestionamiento al modelo de crecimiento económico imperante hasta entonces, basado en el alto consumo, y la RSE tuvo que abrirse camino en medio de la tensión que sus planteamientos generaba. Adicionalmente, las políticas económicas implementadas en este periodo por parte de los gobiernos democráticos de los países latinoamericanos tomaron como punto de referencia al llamado Consenso de Washington. Este era un modelo económico con fundamentos neoclásicos, sustentado en una clara orientación de mercado con apertura externa, asumiendo la teoría de las ventajas comparativas por la cual el libre mercado llevaría a la convergencia de las economías, pero que de manera paralela promovería el desmonte de las políticas sociales surgidas del estado de bienestar (Elías, 2015).

La RSE sería reconocida desde esta época como el conjunto de elementos diferenciadores, cuya aplicación estaría orientada a incrementar la competitividad y garantizar la sustentabilidad en el largo plazo, a partir de una nueva gestión empresarial basada en la agregación de valor, no solo a la organización, sino también a todos los grupos de interés. Bajo esta lógica, se ha venido desenvolviendo la RSE como concepto dinámico a través del cual las empresas expresan su compromiso con la sociedad en la que están insertas. La incorporación de la RSE a las estrategias organizacionales se ha venido canalizando a través de múltiples iniciativas que persiguen inculcar de forma práctica y efectiva este nuevo valor de conciencia empresarial en los procesos productivos de las empresas y demás actividades (Rodríguez et al., 2018).

En últimas, la RSE se ha venido convirtiendo en un factor estratégico para las empresas que la adoptan como filosofía corporativa, no solo por la diferenciación frente a la competencia, sino también porque en la mayoría de los casos los clientes o compradores pueden asumir que, al adquirir el producto o servicio, están retribuyendo la acción social ejercida por la empresa. Por eso, las estrategias de *marketing* utilizadas por las empresas socialmente responsables resulta fundamental para comunicar información estratégica a sus grupos de interés pues, como lo mencionan Wendlandt et al. (2013), el *marketing* apoya la RSE en dos vertientes: primero, divulgando las acciones de beneficio social y ambiental; segundo, mejorando la percepción de marca, con el objeto de capitalizar la imagen y la reputación corporativa de la empresa, a través de la comunicación, posicionamiento, creación, percepciones positivas y opiniones favorables ante los grupos de interés.

Otro de los aspectos por destacar en el marco global de la RSE es que la conducta de la empresa socialmente responsable puede dar lugar a comportamientos de expansión y desdoblamiento, gracias a la interacción con otras áreas de la organización, por lo que es posible generar un conjunto de predicciones con respecto a los patrones de inversión empresarial y reconocer una correlación positiva entre RSE, investigación y desarrollo (I+D) y publicidad (McWilliams & Siegel, 2000).

Por esta razón, las organizaciones modernas que quieran tener éxito en su operación deberán tener como prioridad la consideración de la RSE dentro de su gestión, no solamente como un aspecto muchas veces exigido por las leyes de los países, sino también como parte de una conciencia transparente del impacto que causa cada industria al medio ambiente, a los recursos y a la sociedad en general (Pérez et al., 2016).

No obstante, nada de esto resultaría provechoso sin la ayuda de la comunicación, pues definitivamente todas las iniciativas de RSE de la empresa deben ser debidamente comunicadas, tanto a nivel interno como externo, de forma que la reputación no solo se cree sino también se mantenga vigente, interactuando con las distintas partes interesadas y con los agentes económicos que guardan vínculo con la empresa, incluyendo los empleados. En ese sentido, las organizaciones modernas, para posicionarse ante la sociedad y hacer frente a todos los desafíos de la complejidad contemporánea, necesitan planear, administrar y pensar estratégicamente su comunicación. Bajo esta lógica, no basta pautarse por acciones aisladas comunicacionales, centradas en la planificación táctica para resolver cuestiones, gestionar las crisis y comercializar los productos, sino que también hace falta establecer una conexión con el análisis ambiental y las necesidades del público de forma permanente y pensada estratégicamente (Kunsch, 2007, citado por Niño & Cortés, 2018).

Sobre esto último es preciso mencionar que, incluso, autores como Niño y Cortés (2018) han ido un poco más allá, al sugerir que la comunicación debe conllevar al reconocimiento de la cultura y a la existencia de nuevas modalidades organizativas, por fuera del margen de las instituciones tradicionales; bajo esta perspectiva, la organización debería dejar de comprenderse exclusivamente en términos de la empresa y presentarse como un espacio para la construcción de sentidos y la conexión directa con el entorno.

### Identidad, imagen y comunicación corporativa

La revolución técnica representada en las TIC explica en gran medida los incrementos en productividad que se han generado en todos los sectores de la economía, configurando un nuevo paradigma que no solo involucra las áreas de producción, sino todas las áreas funcionales de las empresas. En la comprensión de esta dinámica, se sitúa el concepto de *sociedad de la información*, para el que la transferencia de datos organizados se constituye en el principal bien y factor generador de valor (Moncayo, 2014).

Como eje de ese tipo de sociedad, se encuentran las organizaciones que no solo generan mayor cantidad de datos, sino que además se adaptan a los cambios que surgen a nivel tecnológico. La dinámica impuesta por la globalización actual ha hecho que la innovación se convierta en el elemento esencial para afrontar dichos cambios, lo que se ha traducido en la ampliación de mercados y la generación de nuevos vínculos con diversos actores, gracias a una

comunicación más interactiva, que circula en doble vía y que permite no solo transmitir mensajes, sino también retroalimentarlos.

Dentro del conjunto de elementos que configura la comunicación de las organizaciones, se encuentra la imagen corporativa, que otorga identidad y conforma un activo fundamental, derivado de las influencias interactivas con los clientes. Se trata del "conjunto de significados que los clientes asignan a la empresa y luego utilizan para describirla, recordarla y relacionarla como un resultado neto de su experiencia; impresiones; creencias, sentimientos y conocimiento" (Copley, 2004, citado por Lee, 2019, p. 47).

Ocasionalmente, se suele confundir identidad con imagen corporativa; sin embargo, como lo mencionan Birkigt et al. (1995, citado por Leiva et al., 2016), la primera es la autoexpresión de la empresa, mientras que la segunda es la impresión pública de la empresa, es decir, la proyección de la identidad corporativa en el ámbito público. Por tal motivo, la forma en que los símbolos que distinguen una organización son difundidos resulta primordial, a cuyo proceso se le conoce como comunicación corporativa. Hoy en día, uno de los canales de uso obligado para aquellas organizaciones que quieren estar en contacto permanente con sus públicos es Internet, pues posee varias características, entre las cuales sobresale la cobertura a diversos públicos, el bajo costo y la interacción permanente.

A través del uso de Internet, las organizaciones se pueden comunicar tanto con su público interno como externo, utilizando las mismas técnicas de difusión que los medios tradicionales. De esta manera, las empresas pueden lograr una mayor visibilidad, incrementando así sus beneficios; llegar a nuevos mercados; mejorar sus servicios al cliente; transferir sus productos/servicios de una forma más eficiente; trasladar su identidad a la sociedad, favoreciendo la consecución de una imagen positiva, y lo que ello conlleva, dada la importancia para las organizaciones en general del conocimiento y reconocimiento de sus marcas (Marín et al., 2016).

Resulta importante mencionar que en la literatura existen diversos enfoques para abordar la comunicación corporativa, entre los cuales se destacan el instrumental y el funcionalista. El primero divide este tipo de comunicación en dos dimensiones: interna y externa, para dar lugar a la concepción y el desarrollo de la cultura corporativa, es decir, a las ideas y conceptos cualitativos que definen a la organización, así como también para gestionar la imagen que la empresa quiere ofrecer al mercado o a la sociedad; en ambos tipos de comunicación se pretende colaborar en alcanzar los objetivos previstos de rentabilidad (Castro, 2007).

Por su parte, el enfoque funcionalista aborda la comunicación corporativa sobre la base del intercambio de experiencias, conocimientos, emociones y pensamientos entre los sujetos que las integran, con la finalidad de producir sentidos, crear universos simbólicos y sistemas de significación internos y externos que contribuyan al logro de objetivos estratégicos (Ulloa et al., 2015). Si bien este último enfoque resulta mucho más amplio y completo, en la presente investigación se opta por el enfoque instrumental y en el sentido unidireccional de la comunicación corporativa, debido a la relevancia atribuida a la identidad corporativa y también al estado incipiente en el que se encuentra el estudio del tema en el ámbito geográfico analizado, lo cual se evidencia en la escasez de literatura.

Resulta oportuno señalar que el uso de portales web y de redes sociales como instrumentos de comunicación, por parte de las organizaciones, constituye un avance significativo en el ámbito empresarial. Su utilidad va más allá de ser espacios de expresión de diversos públicos, pues cada vez son más los empresarios que solicitan acceso a las bases de datos de estas aplicaciones, para identificar con mayor grado de precisión los perfiles y preferencias de sus potenciales usuarios y clientes y, por supuesto, también para posicionar la imagen de sus organizaciones a través de las recomendaciones que los seguidores hacen a sus conocidos.

Sin lugar a dudas la web se ha convertido en uno de los medios de comunicación con mayor atención por parte de las empresas, no solo como un medio de generación de ingresos, sino como una fuente para la difusión de la información y la comunicación (Alamdari & Mason, 2006, citados por Marín et al., 2016). El portal digital de una empresa pasa a ser una herramienta imprescindible para todas las personas que se relacionan con ella, configurándose, a su vez, como un instrumento básico para las organizaciones y proporcionando una serie de oportunidades y beneficios que permiten alcanzar ventajas competitivas (García, 2012; Ros, 2008; Díaz, 2008; Wang & Fesenmaier, 2006; Xing & Grandt, 2006; Yoon et al., 2006, todos citados por Marín et al., 2016).

Por su parte, las redes sociales se han convertido en una herramienta de *marketing*, no solo por su menor costo, comparado con otros canales de comunicación, sino también por la manera masiva, rápida y constante con que pueden llegar a los usuarios, clientes y públicos diversos. Por ello, algunas empresas utilizan estas aplicaciones como ventaja para crear beneficios específicos en el campo del servicio al cliente, como otro canal de comunicación, promoción y servicio de soporte, reduciendo el costo de esta actividad (Men & Sunny, 2012).

Dentro de las redes sociales con mayor reconocimiento en la actualidad se encuentran Facebook y Twitter; "La primera de ellas permite a las personas conectarse con amigos, familiares y conocidos, y les brinda la oportunidad de publicar y compartir contenido, como fotos y actualizaciones de estado" (Stec, 2015, citado por Chávez, 2019, p. 35). Esta plataforma cuenta actualmente con más de mil millones de usuarios activos diarios y más de 1,86 mil millones de usuarios activos mensuales, con una mayoría que acceden a través de dispositivos móviles (Taylor, 2016).

Por su parte, "Twitter se ha clasificado como un sitio de *microblogging*, donde los usuarios interactúan en "tiempo real" con 280 *tweets* de caracteres para sus seguidores y los usuarios pueden conversar utilizando menciones, respuestas y *hashtags*" (Stec, 2015, citado por Chávez, 2019, p. 36). Los estudios sobre estas dos redes sociales indican que la mayoría de los usuarios son adultos jóvenes, que se encuentran entre los 18 y 29 años (Alhabash & Ma, 2017).

Este tipo de redes sociales son una inversión dentro de las estrategias de *marketing* de una empresa, una vía efectiva y económica de conseguir nuevos clientes al ampliar la red de contactos, invitar personas a eventos y ofrecer productos y servicios. En la actualidad, mientras millones de consumidores son ya usuarios activos de las nuevas tecnologías, pocas empresas tienen un claro conocimiento sobre estas, los beneficios que generan y cómo incorporarlas en sus estrategias de *marketing* y comunicación.

En este orden de ideas, el portal web corporativo y las redes sociales se convierten para la empresa en los canales a través de los cuales se informa a los grupos de interés sobre los efectos que ha producido, en el desarrollo de su operación o actividad económica, lo que puede incidir e incluso determinar el fracaso o el éxito de una empresa. Por lo tanto, la información de la RSE se convierte en un insumo

vital para leer el papel de una empresa en las transformaciones que produce o podría producir en su entorno (Herrera, 2013, citado por Perdomo-Ortiz et al., 2017).

### Estructura empresarial en Colombia

De acuerdo con lo establecido en el artículo 43 de la Ley 1450 de 2011, se denomina *empresa* a la "unidad de explotación económica, realizada por persona natural o jurídica, en actividades agropecuarias, industriales, comerciales o de servicios, en el área rural o urbana". Para la clasificación por tamaño empresarial –entiéndase micro, pequeña, mediana y gran empresa–, se podrá utilizar uno o varios de los siguientes criterios: i) el número de trabajadores totales, ii) el valor de ventas brutas anuales y iii) el valor de los activos totales.

Esta clasificación del tamaño de las empresas fue el primer aspecto administrativo tenido en cuenta en la presente investigación (tabla 1). El segundo fue la Clasificación Industrial Internacional Uniforme de todas las actividades económicas (CIIU), adoptada para Colombia, de tal manera que resultara comprensible la identificación y codificación del objeto social de las empresas localizadas en el área de estudio. Dicha clasificación se encuentra organizada en las siguientes secciones (tabla 2).

### Estudio de caso: las empresas de la provincia Sabana Centro de Cundinamarca

El área de estudio de la presente investigación lo conforma la provincia Sabana Centro del departamento de Cundinamarca, Colombia. Este departamento se encuentra localizado en el centro del país; lo atraviesa la cordillera oriental de los Andes, y cuenta con 116 municipios que conforman 15 provincias: Almeidas, Alto Magdalena, Bajo

**Tabla 1.**  
*Tamaño de las empresas en Colombia.*

Empresa	Número de trabajadores	Activos totales por valor
Microempresa	Planta de personal no superior a los diez (10) trabajadores.	Activos totales que no superen los quinientos (500) SMMLV*.
Pequeña	Planta de personal entre once (11) y cincuenta (50) trabajadores.	Activos totales entre quinientos uno (501) y menos de cinco mil (5.000) SMMLV.
Mediana	Planta de personal entre cincuenta y uno (51) y doscientos (200) trabajadores.	Activos totales entre cinco mil uno (5.001) y treinta mil (30.000) SMMLV.
Grande	Planta de personal superior a doscientos (200) trabajadores.	Activos totales superiores a treinta mil (30.000) SMMLV.

Nota: \*salario mínimo mensual legal vigente.

Fuente: elaboración propia con base en el artículo 2.º de la Ley 590 del 2000, modificado por el artículo 2.º de la Ley 905 de 2004 (leyes vigentes al momento de esta publicación).

**Tabla 2.**  
*Secciones y descripción de actividades económicas del Código CIU.*

Sección	Descripción	Sección	Descripción
A	Agricultura, ganadería, caza, silvicultura y pesca	L	Actividades inmobiliarias
B	Explotación de minas y canteras	M	Actividades profesionales, científicas y técnicas
C	Industrias manufactureras	N	Actividades de servicios administrativos y de apoyo
D	Suministro de electricidad, gas, vapor y aire acondicionado	O	Administración pública y defensa; planes de seguridad social de afiliación obligatoria
E	Distribución de agua; evacuación y tratamiento de aguas residuales, gestión de desechos y de saneamiento ambiental	P	Educación
F	Construcción	Q	Actividades de atención de la salud humana y de asistencia social
G	Comercio al por mayor y al por menor; reparación de vehículos automotores y motocicleta	R	Actividades artísticas, de entretenimiento y recreación
H	Transporte y almacenamiento	S	Otras actividades de servicios
I	Alojamiento y servicios de comida	T	Actividades de hogares en calidad de empleadores; actividades no diferenciadas de hogares productores de bienes y servicios.
J	Información y comunicaciones	U	Actividades de organizaciones y entidades extraterritoriales
K	Actividades financieras y de seguros		

Fuente: elaboración propia con base en datos del Departamento Administrativo Nacional de Estadística (DANE, 2012).

Magdalena, Gualivá, Guavio, Magdalena Centro, Medina, Oriente, Rionegro, Sabana Centro, Sabana Occidente, Soacha, Sumapaz, Tequendama y Ubaté; su capital es la misma capital de Colombia, que contribuye con el 25% del PIB nacional y posee la infraestructura económica y de servicios más importante del país (Martínez et al, 2015).

Por su parte, la provincia de Sabana Centro se localiza al norte de Cundinamarca y la conforman once municipios: Cajicá, Chía, Cota, Gachancipá, Sopó, Tabio, Tenjo, Tocancipá, Zipaquirá (capital de provincia), Cogua y Nemocón (Gobernación de Cundinamarca, 2018). Resulta oportuno mencionar que, desde el punto de vista geográfico, una provincia es una subregión donde se ubican de manera cohesiva las actividades económicas y sociales que realizan las personas en el ámbito de la esfera pública; esta concepción permite un sinnúmero de opciones: las regiones pueden ser identificadas a través de la existencia de lugares o ciudades centrales, sobre la base de la existencia de mercados laborales, o en términos de recursos naturales, ecosistemas, culturas o límites geográficos (Torre & Wallet, 2016).

Dada la cercanía a Bogotá, y debido a las condiciones favorables de los municipios que conforman la provincia de

Sabana Centro, durante las últimas décadas se ha venido registrando una expansión de actividades económicas, gracias a la localización de empresas, parques industriales y zonas francas dentro de esta área geográfica. A partir de esta dinámica de expansión, se han consolidado corredores industriales y anillos empresariales entre algunos de estos municipios y Bogotá, lo cual ha dado paso a la identificación de relaciones económicas y a iniciativas de articulación para el desarrollo de sus economías (ccb, 2008).

Una de las grandes ventajas que presenta esta región es la presencia de municipios cercanos a la capital con proyecciones de alto crecimiento poblacional y económico, que cuentan con beneficios económicos, de suelo, clima y mano de obra. El Banco Interamericano de Desarrollo (BID) proyecta un crecimiento económico y demográfico a futuro aún mayor en ciudades intermedias o emergentes que en las grandes ciudades. Por lo tanto, dado que varios de los municipios mencionados se clasifican como ciudades emergentes según su población actual, tanto su presencia en la región como su cercanía con una futura megaciudad son factores que podrían generar un crecimiento aún mayor en la región Bogotá-Cundinamarca (ccb, 2008).

Otra de las grandes ventajas de esta región se relaciona con la población que la habita. La estructura piramidal para el 2017 presenta un periodo de bono demográfico; esto significa que el 63% de esta población está en edad de trabajar, mientras que 37% es potencialmente dependiente (niños y adultos mayores). El hecho de que haya mayor número de habitantes en edad de trabajar que dependientes proporciona una gran oportunidad para avanzar en la reducción de la pobreza a causa del aumento de la fuerza laboral. Para hacer uso de esta oportunidad, se requieren inversiones estratégicas en capital humano y de políticas direccionaladas al sector económico, social y de fortalecimiento institucional, que permitan suplir la creciente demanda de trabajo en este territorio (Gobernación de Cundinamarca, 2018).

## Metodología

La presente investigación es de tipo exploratoria, con enfoque cualitativo y uso de datos cuantitativos provenientes de fuentes secundarias, principalmente de la plataforma empresarial de la CCB. Para ello, se empleó el método de estudio de caso, por considerar que es uno de los más apropiados para aprender la realidad de una situación, en que se requiere explicar relaciones causales complejas, realizar descripciones de perfil detallado, generar teorías o aceptar posturas teóricas exploratorias o explicativas, así como analizar procesos de cambio longitudinales y estudiar un fenómeno que sea, esencialmente, ambiguo, complejo e incierto (Villarreal, 2006).

Asimismo, se hizo uso de la técnica del análisis de contenido, con el fin de poner a prueba las hipótesis formuladas, que se refieren a la importancia de la comunicación de la RSE por parte de las empresas localizadas en la provincia Sabana Centro, con especial énfasis en las empresas del sector minero. Cabe resaltar que el análisis de contenido trabaja fundamentalmente con el lenguaje, en tanto hecho generador de sentido y significado a partir de lo que Mead (1934) denominó *interacción simbólica*. Dado que las acciones humanas se basan en la producción, intercambio y reconstrucción de sentidos y significados, las organizaciones emplean distintos canales de comunicación para manifestar ideas y creencias, que buscan persuadir e influenciar en el cliente, consumidor o grupo de interés (Ruiz, 2004).

En la presente investigación el análisis de contenido se emplea como técnica complementaria, pues facilita la recopilación y clasificación de datos con miras a establecer un esquema de comprensión que confiera relevancia a los textos divulgados en los portales web corporativos, en términos de su significado asociado con la RSE, como parte

de un lenguaje que pretende transmitir valores y generar empatías, orientadas hacia la satisfacción de expectativas y demandas sociales.

Por tal razón, para este análisis se escogió una muestra del total de empresas matriculadas y localizadas en los cinco municipios de la provincia Sabana Centro, en donde se concentra la mayor cantidad de unidades productivas de esta región. Los municipios priorizados fueron Cajicá, Chía, Cota, Tocancipá y Zipaquirá. Una vez extraída la muestra, se llevó a cabo la revisión de los contenidos de texto hallados en los portales web y redes sociales, tanto de las empresas mineras como no mineras. Para ello, se tuvo en cuenta la clasificación grupal por actividad económica del código CIIU adaptado para Colombia, el cual está compuesta por 21 grupos (tabla 2).

Debido a la cantidad de empresas halladas en el área de estudio, se empleó la técnica de muestreo estratificado con afijación proporcional, de tal manera que por cada uno de los 21 grupos de empresas CIIU fueran extraídas muestras de manera proporcional, según su tamaño, teniendo la precaución de que dicha selección fuera lo suficientemente representativa, como para facilitar el hacer inferencias respecto al universo o totalidad de empresas. El tamaño de la muestra fue estimado con base en la siguiente fórmula estadística para población finita:

$$n = \frac{N * Z^2 * P * Q}{D^2 * (N - 1) + Z_{\alpha}^2 * P * Q} \quad (1)$$

Donde  $Z^2$  es el intervalo de confianza;  $N$  es el tamaño de la población;  $P$  corresponde a la proporción esperada;  $Q$  es igual a  $1 - P$ , y  $D$  corresponde al error de estimación.

Teniendo en cuenta que se trató de un muestreo estratificado, el nivel de confianza utilizado fue del 95%, con un error de estimación del 5%. Asimismo, la proporción esperada fue de 0,05 y  $Q$  de 0,95. Bajo estos criterios, el tamaño de muestra obtenido fue de 75 unidades y se fijó como tamaño mínimo para el presente estudio, con el fin de reducir el riesgo de error en el proceso de muestreo. En ese sentido, partiendo de la premisa según la cual un mayor tamaño de muestra garantiza un mayor nivel de confianza, y aprovechando la disponibilidad de datos, se prefirió un tamaño de muestra de 369 empresas. Además, dentro de los contenidos de texto, se revisó si aparecían los vocablos *responsabilidad social*, bajo el supuesto de que en caso de ocurrir se estaría aludiendo a las acciones de RSE emprendidas o ejecutadas por la empresa, sin importar la ubicación de estas palabras dentro de su portal web y redes sociales.

## Análisis de resultados

A partir de la revisión del grado de importancia económica de cada uno de los municipios de la provincia Sabana Centro, calculado por el DANE con el valor agregado (en miles de millones de pesos) y el peso relativo en el PIB departamental para el 2015, se encontró que los cinco municipios de Sabana Centro, que se encuentran en los primeros lugares de importancia para la economía del departamento, son Cajicá, Cota, Chía, Tocancipá y Zipaquirá (DANE, 2015).

Partiendo de esta premisa, el primer paso realizado en la presente investigación consistió en identificar el universo de empresas de los cinco municipios mencionados, que conforman el área de estudio. En total fueron identificadas 8.858 empresas, clasificadas en cuatro categorías: micro, pequeña, mediana y gran empresa, tal y como se muestra en la tabla 3.

De acuerdo con los datos de la tabla 3, el municipio de la provincia Sabana Centro que cuenta con la mayor cantidad de empresas (de todos los tamaños) es Chía con 2.718, lo cual equivale al 30% del total de empresas identificadas en esta región; en segundo lugar, se encuentra Zipaquirá con el 25%; en tercer lugar, Cajicá con el 18%; en cuarto lugar, Cota, también con el 18% y en quinto lugar, Tocancipá con el 8%. En total, en estos cinco municipios se concentran 8.858 empresas, cuya cantidad equivale al 82% del total de empresas identificadas en Sabana Centro. Esta es una de las razones por las cuales se escogió esta área geográfica para la presente investigación.

Dentro de los datos relevantes, se encontró que la mayor cantidad de microempresas (3.930) se encuentra localizada en los municipios de Chía y Zipaquirá, equivalente al 45%, es decir, prácticamente la mitad de las microempresas del área de estudio. Asimismo, de acuerdo con los datos presentados en la tabla 3, para el caso de las microempresas, se pudo identificar que el 62% se encuentran

constituidas como personas naturales y un 33% como sociedades por acciones simplificadas (SAS). En las demás empresas (pequeñas, medianas y grandes) predomina la organización jurídica SAS, con 74%, 68% y 63%, respectivamente. Como dato relevante, se encuentra el hecho de que en las empresas pequeñas el segundo tipo de organización más registrado es el de sociedad limitada, con un 12%, mientras que en las empresas medianas y grandes, la figura de las sociedades anónimas se ubica en segundo lugar, con un 15% y 29%, respectivamente.

Por otra parte, respecto a la cantidad de empresas relacionadas con la actividad de explotación de minas y canteras, se encontró que su representatividad en la región es bastante baja, llegando a constituir solamente el 1% del total de unidades productivas del área de estudio. El municipio de Zipaquirá es el que más concentra empresas de este sector, con un 42% del total identificado en el área de estudio; de este porcentaje, la mayoría corresponde a micro (55%) y pequeñas (43%) empresas. En cuanto a las empresas mineras de mediano y gran tamaño, la mayoría se localiza en el municipio de Cota, aglutinando al 42% y al 38%, respectivamente. Este dato resulta relevante puesto que es probable que exista una relación entre el tipo de mineral explotado, la forma de explotación y el tamaño de las empresas mineras en cada uno de los municipios analizados.

## Análisis por sectores económicos

Teniendo en cuenta la CIIU y su adaptación para Colombia, de acuerdo con la metodología empleada y los datos disponibles, fue posible obtener información acerca de la cantidad de empresas por actividad económica, de los cinco municipios de Sabana Centro, con mayor importancia para la economía del departamento (tabla 4).

**Tabla 3.**  
*Cantidad de empresas por tamaños en los cinco municipios del área de estudio.*

Municipio \ Tamaño empresa	Microempresa	Pequeña	Mediana	Grande	Total por municipio
Cajicá	1.329	197	49	18	1.593
Chía	1.990	546	127	55	2.718
Cota	678	496	310	106	1.590
Tocancipá	533	97	66	49	745
Zipaquirá	1.940	225	40	7	2.212
<b>Total de empresas</b>	<b>6.470</b>	<b>1.561</b>	<b>592</b>	<b>235</b>	<b>8.858</b>

Fuente: elaboración propia con base en los datos recabados de la CCB (2019).

Tabla 4.

Cantidad de empresas por actividades económicas ciu en los cinco municipios destacados de la provincia Sabana Centro.

Actividad económica según clasificación ciu	Cantidad de empresas	Porcentaje
Comercio al por mayor y al por menor; reparación de vehículos automotores y motocicletas (G)	2.843	32%
Industria manufacturera (C)	1.096	13%
Actividades profesionales, científicas y técnicas (M)	834	9,4%
Alojamiento y servicios de comida (I)	622	7%
Construcción (F)	733	8,3%
Transporte y almacenamiento (H)	432	4,9%
Actividades de servicios administrativos y de apoyo (N)	405	4,6%
Actividades inmobiliarias (L)	308	3,5%
Otras actividades de servicios (S)	288	3,3%
Información y comunicaciones (J)	261	3%
Agricultura, ganadería, caza, silvicultura y pesca (A)	241	2,7%
Educación (P)	214	2,4%
Actividades de atención de la salud humana y de asistencia social (Q)	200	2,3%
Actividades financieras y de seguros (K)	122	1,4%
Actividades artísticas, de entretenimiento y recreación (R)	114	1,3%
Explotación de minas y canteras (B)	88	1%
Distribución de agua; evacuación y tratamiento de aguas residuales, gestión de desechos y actividades de saneamiento ambiental (E)	40	0,45%
Suministro de electricidad, gas, vapor y aire acondicionado (D)	7	0,08%
Actividades de los hogares en calidad de empleadores; actividades no diferenciadas de los hogares individuales como productores de bienes y servicios para uso propio (T)	5	0,06%
Administración pública y defensa; planes de seguridad social de afiliación obligatoria (O)	4	0,05%
Actividades de organizaciones y entidades extraterritoriales (U)	1	0,01%

Fuente: elaboración propia con base en datos obtenidos de la ccb (2019).

De acuerdo con la información expuesta en la tabla 4, la actividad económica G, denominada *comercio al por mayor y al por menor; reparación de vehículos automotores y motocicletas*, es la que concentra el mayor número de empresas, con un total de 2.843, que equivale a un 32% del total registrado en esta provincia. En esta actividad el tamaño predominante es el de microempresas y los municipios con la mayor cantidad de empresas de este tamaño son Zipaquirá, con 759, y Chía, con 554.

La segunda actividad económica que concentra la mayor cantidad de empresas es la *industria manufacturera*, con un total de 1.096 unidades productivas, que equivalen al 13% del total de empresas de esta región (tabla 4). Al igual que lo registrado en la categoría G, en esta actividad

predomina el tamaño de microempresas y los municipios de Zipaquirá y Chía reúnen la mayor cantidad, con 201 y 199 unidades, respectivamente.

Dentro de las 21 actividades económicas del ciu, la explotación de minas y canteras ocupa el puesto 16 en cantidad de empresas, lo que se explica por la existencia de 100 unidades empresariales en la región, que equivalen al 1% del total de empresas identificadas para Sabana Centro. Otras actividades económicas que registran una baja cantidad de empresas son la agricultura, ganadería, caza, silvicultura y pesca, pues concentra solo el 3% del total de empresas de la provincia, lo cual refleja la transformación económica que, desde algunas décadas, viene ocurriendo en Sabana Centro, donde otrora predominaban los sectores agropecuario y minero.

## Análisis de la comunicación corporativa de la RSE por municipios

Como se mencionó anteriormente, en los cinco municipios fue posible identificar 8.858 empresas registradas ante la CCB las cuales desarrollan distintas actividades económicas, clasificadas en 21 categorías del código CIIU. Tomando estos cinco municipios como el universo de estudio, se encontró que la proporción de empresas matriculadas por cada municipio es la siguiente: en Chía, el 31%; en Zipaquirá, el 24%; en Cajicá, el 18%; en Cota, el 18%, y en Tocancipá, el 8%.

Teniendo en cuenta el tamaño de la muestra (369 empresas) calculado para el presente estudio, se procedió a la revisión de los contenidos de texto hallado en los portales web y redes sociales (Facebook y Twitter), pertenecientes a igual número de empresas. Para el caso de Chía, se llevó a cabo en 113; para Zipaquirá, en 92; para Cajicá, en 67; para Cota, en 66, y para Tocancipá, en 31. Además, se estableció que todas las categorías de actividades económicas deberían estar representadas de manera proporcional en la muestra, puesto que se identificó una concentración de empresas en las categorías G, C, F, I y M del CIIU.

Una vez efectuados estos pasos y realizada la búsqueda de los vocablos *responsabilidad social* en los contenidos de texto publicados en los portales web y en las redes sociales de las 369 empresas, se obtuvieron los resultados que se evidencian en las tablas 5 a 9.

Cada uno de los grupos de empresas (según tamaño) fue analizado de manera independiente y, para el caso de Cajicá, se identificó que el mayor porcentaje de empresas que cuentan con portal web y redes sociales son las de tamaño mediano con un 40%, mientras que el porcentaje más bajo lo registran las micro con un 13% (tabla 5).

**Tabla 5.**  
*Empresas del municipio de Cajicá que mencionan RSE.*

Aspecto Tamaño	Empresas con portal web y redes sociales (%)	Empresas que mencionan RSE en portal web y redes sociales (%)	CIIU de empresas que mencionan RSE en portal web y redes sociales
Micro	7%	0%	-
Pequeña	13%	0%	-
Mediana	40%	13%	C
Grande	27%	20%	C

Fuente: elaboración propia con base en datos obtenidos de la CCB (2019).

En cuanto a la mención de RSE en portal web y redes sociales, las empresas grandes y medianas, pertenecientes al sector de *industrias manufactureras* son las que realizan algún tipo de mención al tema. Cabe agregar que ninguna de las siete empresas de *explotación de minas y canteras*, registradas en este municipio, poseen portal web o redes sociales activas.

Por otra parte, para el caso del municipio de Chía, respecto a la mención de RSE en los portales web y redes sociales, se encontró que solo las empresas grandes y medianas lo hacen y constituyen una proporción baja (tabla 6).

**Tabla 6.**  
*Empresas del municipio de Chía que mencionan RSE.*

Aspecto Tamaño	Empresas con portal web y redes sociales (%)	Empresas que mencionan RSE en portal web y redes sociales (%)	CIIU de empresas que mencionan RSE en portal web y redes sociales
Micro	21%	0%	-
Pequeña	23%	0%	-
Mediana	42%	7%	C
Grande	44%	20%	F, K

Fuente: elaboración propia con base en datos obtenidos de la CCB (2019).

Otro de los datos relevantes que muestra la tabla 6 es el relacionado con la actividad económica de las empresas que mencionan RSE en su portal web y en sus redes sociales, ya que la mayoría corresponde a medianas empresas pertenecientes a la categoría de *industria manufacturera*, así como a grandes, pertenecientes a las categorías de *construcción* y *actividades financieras*. Respecto a las empresas de *explotación de minas y canteras*, de las que aparecen registradas 16 en este municipio, solo cuatro cuentan con portal web y redes sociales; aunque la mitad de ellas son grandes y cuentan con estos recursos digitales, ninguna menciona RSE en dichos medios.

En cuanto al municipio de Cota, se destaca el hecho de que, en todos los grupos de empresas, se evidenció la existencia de portal web y redes sociales; no obstante, fueron las grandes empresas las que presentaron un mayor porcentaje de frecuencia (60%), seguidas por las pequeñas (47%), las medianas (40%) y, finalmente, las micro (13%). Por otro lado, si bien en los portales web y redes sociales de los tres grupos de empresas con mayor frecuencia se menciona la RSE, los porcentajes registrados son comparativamente bajos siendo un 13% para las pequeñas, un 14% para las medianas y un 16% para las grandes (tabla 7).

Tabla 7.  
*Empresas del municipio de Cota que mencionan RSE.*

Aspecto Tamaño	Empresas con portal web y redes sociales (%)	Empresas que mencionan RSE en portal web y redes sociales (%)	CIU de empresas que mencionan RSE en portal web y redes sociales
Micro	13%	0%	-
Pequeña	47%	13%	I
Mediana	40%	14%	C
Grande	60%	16%	C y G

Fuente: elaboración propia con base en datos obtenidos de la CCB (2019).

Adicionalmente, en los datos de la tabla 7 se muestra el tipo de actividad económica que desarrollan las empresas que mencionan RSE en sus portales web y redes sociales. Para el caso de las pequeñas, en su mayoría su actividad es el *alojamiento y servicios de comida*; en las medianas, la *industria de las manufacturas* y, en las grandes empresas, la *industria de las manufacturas* sumada al *comercio al por mayor y al por menor* y la *reparación de vehículos automotores y motocicletas*. La revisión de empresas de explotación de minas y canteras en el municipio de Cota arrojó que existe un total de 18 de ellas registradas en CCB y, a pesar de que las pequeñas, medianas y grandes cuentan con portales web y redes sociales, ninguna hace mención a la RSE.

Por otra parte, los datos del municipio de Tocancipá muestran que las micro y pequeñas empresas son las que en menor proporción cuentan con portal web y redes sociales, ya que, para el caso de las primeras, solo el 13% lo evidencia y, en el caso de las segundas, un 33%. En contraste, el 40% de las empresas medianas y el 60% de las grandes cuentan con portal web y redes sociales, como lo muestra la tabla 8. Allí también se evidencia que el 13% de las empresas pequeñas y el 33% de las grandes mencionan RSE en sus portales web y redes sociales. La mayoría de estas desarrolla actividades de *industria de manufacturas* y de *transporte y alojamiento*.

Tabla 8.  
*Empresas del municipio de Tocancipá que mencionan RSE.*

Aspecto Tamaño	Empresas con Portal web y redes sociales (%)	Empresas que mencionan RSE en portal web y redes sociales (%)	CIU de empresas que mencionan RSE en portal web y redes sociales
Micro	13%	0%	-
Pequeña	33%	13%	C, H
Mediana	40%	0%	-
Grande	60%	33%	C, H

Fuente: elaboración propia con base en datos obtenidos de la CCB (2019).

Respecto a la actividad de explotación de minas y canteras, para el caso de Tocancipá se identificó un total de 14 empresas registradas en CCB, de las cuales la mayoría cuenta con portal web y redes sociales. No obstante, ninguna de ellas hace alusión a la RSE en estos medios.

Los datos del municipio de Zipaquirá muestran un comportamiento empresarial que guarda ciertas diferencias con respecto a los demás municipios. Por ejemplo, en todos los tamaños se registra la existencia de empresas con portal web y redes sociales; sin embargo, en todos ellos el porcentaje es bajo.

Tabla 9.  
*Empresas del municipio de Zipaquirá que mencionan RSE.*

Aspecto Tamaño	Empresas con portal web y redes sociales (%)	Empresas que mencionan RSE en portal web y redes sociales (%)	CIU de empresas que mencionan RSE en portal web y redes sociales
Micro	8%	0%	-
Pequeña	17%	0%	-
Mediana	25%	0%	-
Grande	33%	50%	B, C, H

Fuente: elaboración propia con base en datos obtenidos de la CCB (2019).

Interesante resulta el caso de las grandes empresas en Zipaquirá, ya que el 33% de ellas cuenta con portal web y redes sociales, de las cuales el 50% menciona RSE. Las actividades económicas de estas grandes empresas se concentran principalmente en *explotación de minas y canteras*, *industrias manufactureras y transporte*, y *almacenamiento* (tabla 8).

A manera de corolario, cabe mencionar que el procesamiento de los datos obtenidos a lo largo de la revisión de los portales web corporativos y redes sociales de la muestra de 369 empresas permitió validar la primera hipótesis planteada al inicio del presente documento. En contraste, la segunda hipótesis fue rechazada, puesto que las empresas clasificadas con los CIU C, F, G, H, I y K superan a las empresas que realizan *explotación de minas y canteras*, en comunicar a través de portal web y redes sociales sus acciones de RSE.

Se pudo determinar también que las actividades económicas que se realizan en los cinco municipios del estudio son de diversa índole y se distribuyen de manera heterogénea. Asimismo, las empresas grandes y medianas del sector de la *industria manufacturera* son las únicas que tienen presencia en todos los cinco municipios; si bien superan en porcentaje a las micro y pequeñas en

comunicación corporativa de la RSE, su porcentaje en este aspecto es bajo, lo que es susceptible de mejora a partir de un direccionamiento estratégico y la elevación de la imagen corporativa, máxime si se tiene en cuenta el vínculo que guarda su actividad económica con efectos ambientales directos, tales como generación de residuos sólidos, consumo de agua y vertimiento de aguas residuales.

Con respecto a la explotación de minas y canteras, si bien se trata de una actividad que comparativamente tiene una baja presencia en los cinco municipios del área de estudio (a excepción de Zipaquirá que registra 100 empresas dedicadas a esta actividad, cifra que supera a la de los otros cuatro municipios), resulta interesante notar que en Zipaquirá se concentra el 42% de las empresas de este sector y, que de este porcentaje, la mayoría son micro (55%) y pequeñas (43%) empresas. En cambio, en Cota, el segundo municipio con mayor cantidad de empresas mineras (concentra el 21%), la mayoría son de tamaño mediano y grande.

## Conclusiones

Los resultados obtenidos permiten inferir que, si bien al comparar las micro y pequeñas empresas con las medianas y grandes estas últimas hacen un mayor uso de portal web y redes sociales para comunicar sus acciones de RSE, en términos globales su porcentaje es bajo, puesto que menos de la mitad lo hace. Este aspecto se traduce en un desaprovechamiento de una estrategia de *marketing* y plantea la necesidad de reflexionar acerca de la importancia de elevar el compromiso de las empresas frente a este tipo de prácticas, dados los beneficios que les representa en términos de visibilidad, posicionamiento de marca y credibilidad.

A partir de los resultados obtenidos, la primera hipótesis se confirma; sin embargo, se abre una vía de debate sobre la necesidad de generar conciencia en la gerencia de la mayoría de empresas de la provincia Sabana Centro, acerca de la importancia de ampliar el uso de portal web y redes sociales, así como de afianzarlos como soporte de divulgación de sus prácticas de RSE, puesto que cualquier tipo de organización o corporación, sin importar su dimensión o actividad, estaría en capacidad de implementar este tipo de acciones.

Estos resultados contribuyen a la creación de teoría en un contexto y sector escasamente estudiado. Resultaría interesante poder complementarlos con una investigación que permita determinar si la gerencia de estas empresas (especialmente micro y pequeñas) está concibiendo e implementando acciones de RSE, pero está optando por no comunicarlas a través de portal web y redes sociales.

De igual manera, sería conveniente poder identificar las causas del bajo uso y difusión a través de portal web y redes sociales, y también si las acciones de RSE realizadas por las empresas que dicen implementarlas se corresponden con los preceptos establecidos dentro de esta política empresarial.

Con respecto al rechazo de la segunda hipótesis, es preciso señalar que, aunque la cantidad de empresas de explotación de minas y canteras que se encuentran localizadas en la provincia Sabana Centro es relativamente bajo, resulta preocupante que la mayoría no haga un mayor uso de portal web y redes sociales para comunicar sus acciones de RSE, más aun con la presión social a que están sujetas, debido a los posibles impactos ambientales derivados de su actividad, y también por la relevancia que en la actualidad está teniendo el sector minero en la economía del país.

A la luz de los resultados obtenidos, los bajos porcentajes de comunicación corporativa de la RSE a través de portal web y redes sociales estarían indicando que los clientes y compradores de los productos y servicios de las empresas de la provincia Sabana Centro no disponen de información suficiente para reconocer el valor de conciencia empresarial añadido en los procesos productivos de las empresas, lo que no solo impediría identificar el grado de compromiso social y ambiental, sino también comunicar de manera oportuna el valor agregado de las inversiones realizadas en este ámbito por parte de la empresa.

## Declaración de conflicto de interés

El autor no manifiesta conflictos de interés institucionales ni personales.

## Referencias bibliográficas

Alhabash, S., & Ma, M. (2017). A tale of four platforms: Motivations and uses of Facebook, Twitter, Instagram, and Snapchat among college students? *Social Media + Society*, Jan-Mar, 1-13. <https://doi.org/10.1177/2056305117691544>

Barroso, F. (2008). La responsabilidad social empresarial: Un estudio en cuarenta empresas de la ciudad de Mérida, Yucatán. *Contaduría y Administración*, 226, 73-91. <http://www.scielo.org.mx/pdf/cya/n226a5.pdf>

Boeren, F. (2007). Responsabilidad social empresarial en el sector minero en el Perú. Oxfam Internacional en el Perú. [https://oifiles-cng-prod.s3.amazonaws.com/peru.oxfam.org/s3fs-public/file\\_attachments/responsabilidad-social-empresarial-sector-minero-peru\\_3.pdf](https://oifiles-cng-prod.s3.amazonaws.com/peru.oxfam.org/s3fs-public/file_attachments/responsabilidad-social-empresarial-sector-minero-peru_3.pdf)

Briceño, S., Mejías, I., & Moreno, F. (2010). La Comunicación corporativa y la responsabilidad social empresarial (rse). *Daena: International Journal of Good Conscience*, 5(1), 37-46. [http://www.spen-tamexico.org/v5-n1/5\(1\)37-46.pdf](http://www.spen-tamexico.org/v5-n1/5(1)37-46.pdf)

Buitrago, M., & Valencia, J. (2008). El empresario en el análisis económico, características y funciones. *Ánfora*, 15(25), 337-348. <https://doi.org/10.30854/anf.v15.n25.2008.193>

Cámara de Comercio de Bogotá (ccb). (2019). *Bases de datos e información empresarial*. <https://www.ccb.org.co/Fortalezca-su-empresa/Temas-destacados/Bases-de-datos-e-informacion-empresarial>

Cámara de Comercio de Bogotá (ccb). (2008). *Provincia Centro. Caracterización económica y empresarial*. Bogotá: ccb. [https://bibliotecadigital.ccb.org.co/bitstream/handle/11520/2892/6235\\_caracteriz\\_empresarial\\_sabana\\_centro.pdf?sequence=1&isAllowed=y](https://bibliotecadigital.ccb.org.co/bitstream/handle/11520/2892/6235_caracteriz_empresarial_sabana_centro.pdf?sequence=1&isAllowed=y)

Castro, B. (2007). *El auge de la comunicación corporativa*. Castillo

Correa, J. (2007). Evolución histórica de los conceptos de responsabilidad social empresarial y balance social. *Semestre Económico*, 10(20), 87-102. <https://revistas.udem.edu.co/index.php/economico/article/view/682>

Chávez, L. (2019). *Precedentes de motivación, uso y gratificación, como determinantes participativos en entornos turísticos 2.0 y su efecto en el comportamiento interactivo* (Tesis de doctorado). Universitat de Valencia, Valencia. [https://roderic.uv.es/bitstream/handle/10550/72558/Tesis\\_Docitoral\\_Luciana\\_Chavez\\_Santana\\_RODERIC.pdf?sequence=1&isAllowed=y](https://roderic.uv.es/bitstream/handle/10550/72558/Tesis_Docitoral_Luciana_Chavez_Santana_RODERIC.pdf?sequence=1&isAllowed=y)

Departamento Administrativo Nacional de Estadística (DANE). (2012). *Clasificación Industrial Internacional Uniforme de todas las actividades económicas, adaptada para Colombia ciu*. Rev. 4 A.C. DANE.

Elías, A. (2015). La ofensiva del capital impulsa el libre comercio en América del Sur. En L. Rojas (Coord.), *Neoliberalismo en América Latina. Crísis, tendencias y alternativas* (1<sup>a</sup> ed.) (pp. 43-63). Clacso.

Garbay, J., Carangui, P., & Morales, K. (2017). La responsabilidad social empresarial en las empresas extractivas mineras de la provincia de Morona Santiago, cantón Morona - estudio de caso de la empresa "Grupo ICCA". *Killkana Sociales*, 1(3), 53-60. [https://doi.org/10.26871/killkana\\_social.v1i3.63](https://doi.org/10.26871/killkana_social.v1i3.63)

Gobernación de Cundinamarca. (2018). *Línea base objetivos de desarrollo sostenible. Departamento de Cundinamarca y Provincias*. Gobernación de Cundinamarca. <http://hdl.handle.net/11520/24604>

Hategan, C.-D, Sirghi, N., Curea-Pitorac, R.-I., & Hategan, V.-P. (2018). Doing well or doing good: The relationship between corporate social responsibility and profit in Romanian companies. *MDPI Journal Sustainability*, 10(41), 1-23. <https://doi.org/10.3390/su10041041>

Lee, C. -Y. (2019) Does corporate social responsibility influence customer loyalty in the Taiwan insurance sector? The role of corporate image and customer satisfaction. *Journal of Promotion Management*, 25(1), 43-64, <http://doi.org/10.1080/10496491.2018.1427651>

Leiva, R., Ferrero, I., & Calderón, R. (2016). Corporate reputation in the business ethics field: Its relation with corporate identity, corporate image, and corporate social responsibility. *Corporate Reputation Review*, 19(4), 299-315. <https://doi.org/10.1057/s41299-016-0008-x>

Marín, P., Lasso, C., & Mier-Teran, J. (2016). La eficacia de la web corporativa en las pequeñas y medianas empresas: un análisis de la usabilidad web. *Estudios Sobre el Mensaje Periodístico*, 22(1), 431-444. [https://doi.org/10.5209/rev\\_ESMP.2016.v22.n1.52604](https://doi.org/10.5209/rev_ESMP.2016.v22.n1.52604)

Martínez, E., Ramírez, J., y Pico, H. (2015). *25 años de elección popular de alcaldes* (2<sup>a</sup> edición). Escuela Superior de Administración Pública (ESAP).

Men, L. R., & Sunny, W.-H. (2012). How companies cultivate relationships with publics on social network sites: Evidence from China and the United States. *Public Relations Review*, 38(5), 723-730. <https://doi.org/10.1016/j.pubrev.2011.10.006>

McWilliams, A., & Siegel, D. (2000). Corporate social responsibility and financial performance: Correlation or misspecification? *Strategic Management Journal*, 21(5), 603-609. [https://doi.org/10.1002/\(SICI\)1097-0266\(200005\)21:5<603::AID-SMJ101>3.0.CO;2-3](https://doi.org/10.1002/(SICI)1097-0266(200005)21:5<603::AID-SMJ101>3.0.CO;2-3)

Mead, G. (1934). *Mind, self and society*. University of Chicago Press.

Medrano, M., Masías, J., Obeso, J., Morón, G., Moreano, W., García, M., & Coveñas, J. (2019). La responsabilidad social empresarial en la relación comunidades campesinas y empresas mineras. *Lex- revista de la facultad de derecho y ciencias políticas*, 17(23), 325-360. <http://dx.doi.org/10.21503/lex.v17i23.1681>

Moncayo, V. (2014). Transformaciones del capitalismo, conocimiento, trabajo y formación académica. En H.-L. Moncayo (Ed.), *Trabajo y capital en el siglo xxi*, (pp. 41-102). Instituto Latinoamericano para una Sociedad y un derecho Alternativos (ILSA). <http://biblioteca.clacso.edu.ar/Colombia/ilsa/20130822030642/hector.pdf>

Niño, T., & Cortés, M. (2018). Comunicación estratégica y responsabilidad social empresarial, escenarios y potencialidades en creación de capital social: una revisión de literatura. *Revista Prisma Social*, (22), 127-158. <https://revistaprismasocial.es/article/view/2570>

Peralta, E. (2016). Teoría general de los sistemas aplicada a modelos de gestión. *Aglala*, 7(1). 122. 145. <https://doi.org/10.22519/22157360.901>

Perdomo-Ortiz, J., Villa, L., & Dueñas, S. (2017). Corporate social responsibility and pro-peace practices in Colombia. *Cuadernos de Administración*, 33(58), 30-44. <http://doi.org/10.25100/cdea.v33i58.4471>

Pérez, M., Espinoza, C., & Peralta, B. (2016). La responsabilidad social empresarial y su enfoque ambiental: una visión sostenible a futuro. *Revista Universidad y Sociedad*, 8(3), 169-178. <https://rus.ucf.edu.cu/index.php/rus/article/view/430>

Romero, P. (2015). Fenómenos complejos en economía. Más allá de la caja negra neoclásica. *Revista Economía y Política*, 27(1), 9-28. <https://doi.org/10.25097/rep n21.2015.01>

Rodríguez, Y., Cabrera, J., & Frías, B. (2018). Responsabilidad social empresarial. Camino hacia una gestión organizacional estratégica. *Folletos Gerenciales*, 22(3), 180-189. <https://folletosgerenciales.mes.gob.cu/index.php/folletosgerenciales/article/view/99>

Ruiz, A. (2004). Texto, testimonio y metatexto: el análisis de contenido en la investigación en educación. En R. Ávila (Ed.), *La práctica investigativa en Ciencias Sociales* (pp. 44-59). Universidad Pedagógica Nacional. <http://biblioteca.clacso.edu.ar/Colombia/dcs-upn/20121130051155/texto.pdf>

Sanclemente-Téllez, J. (2015). La responsabilidad social empresarial (rse) de los pequeños distribuidores minoristas. *Clio América*, 9(17), 42-56. <https://doi.org/10.21676/23897848.1480>

Sotelo, J., & Durán, M. (2017). La responsabilidad social en empresas de León, Guanajuato, y su compromiso comunitario y ambiental. *Fides et Ratio*, 14(14), 145-170. [http://www.scielo.org.bo/pdf/rfer/v14n14/v14n14\\_a010.pdf](http://www.scielo.org.bo/pdf/rfer/v14n14/v14n14_a010.pdf)

Taylor, H. (2016). *If social networks were countries, which would they be?* <https://www.weforum.org/agenda/2016/04/facebook-is-bigger-than-the-worlds-largest-country/>

Torre, A., & Wallet, F. (2016). *Regional development in rural areas: Analytical tools and public policies*. Springer. <http://doi.org/10.1007/978-3-319-02372-4>

Ulloa, C., Apolo, D., & Villalobos, J. (2015). Aproximación conceptual a la comunicación corporativa: retos y propuestas.

Austral Comunicación, 4(2), 287-301. <https://doi.org/10.26422/aucom.2015.0402.ull>

Villarreal, O. (2006). *La estrategia de internacionalización de la empresa. Un estudio de casos de multinacionales vascas* (Tesis de doctorado). Universidad del País Vasco.

Wendlandt, T., He, H., & Valdés, A. (2013). Socially responsible corporate communications in Mexico: Evidence of the large companies by their operational levels. *International Journal of Business and Management*, 8(10), 144-158. <https://doi.org/10.5539/ijbm.v8n10p144>

World Business Council for Sustainable Development (wbcso). (2017). Corporate Social Responsibility. *The wbcso's Journey*. [https://www.globalhand.org/system/assets/f65fb8b06bddcf2f2e5fe-f11ea7171049f223d85/original/Corporate\\_Social\\_Responsability\\_WBCSD\\_2002.pdf](https://www.globalhand.org/system/assets/f65fb8b06bddcf2f2e5fe-f11ea7171049f223d85/original/Corporate_Social_Responsability_WBCSD_2002.pdf)

# La separación entre sostenibilidad organizacional y desarrollo sostenible: una reflexión sobre herramientas emergentes para disminuir la brecha\*

Sebastián Dueñas-Ocampo

Ph. D. (c) Estudios Ambientales

Profesor asistente. Departamento de administración de empresas

Pontificia Universidad Javeriana

Bogotá, Colombia

Grupo de estudios sobre dirección estratégica y organizaciones (GEDEO)

Rol del autor: intelectual

sebastian.duenas@javeriana.edu.co

<https://orcid.org/0000-0002-5444-2205>

Jesús Perdomo-Ortiz

Ph. D. en Dirección y Economía de Empresa

Profesor titular. Departamento de administración de empresas

Pontificia Universidad Javeriana

Bogotá, Colombia

Conocimiento, Innovación y Competitividad (Cinnco)

Rol del autor: intelectual

jesush.perdomo@javeriana.edu.co

<http://orcid.org/0000-0002-9947-5350>

Lida Esperanza Villa Castaño

Ph. D. en Filosofía

Profesora e investigadora. Universidad Cooperativa de Colombia, sede Bogotá

Bogotá, Colombia

Organizaciones y estrategia 4.0

Rol del autor: intelectual

lida.villacastan@campusucc.edu.co

<https://orcid.org/0000-0003-3510-3870>

**RÉSUMÉ:** La littérature de gestion a révélé qu'il existe un écart conceptuel, conduisant à la pratique commerciale, entre les concepts de durabilité organisationnelle (micro-dimension) et de durabilité écologique ou de développement durable (macro-dimension). Cet article de réflexion attire l'attention sur l'écart identifié, en montrant quelques défis que cette séparation impose aux organisations. On fait valoir que les alliances intersectorielles, l'innovation sociale et les entreprises hybrides sont des formes organisationnelles émergentes, fondées sur la collaboration, qui contribuent à combler l'écart. La discussion sur la distance entre les approches de durabilité à valeur partagée (de l'intérieur vers l'extérieur) et les approches de durabilité axées sur le bien commun (de l'extérieur vers l'intérieur) est illustrée par les formes organisationnelles émergentes dans le contexte colombien, en mettant l'accent sur les organisations ayant un impact sur la consolidation de la paix.

**MOTS-CLÉ:** alliances intersectorielles, développement durable, innovation sociale, entreprises hybrides, durabilité organisationnelle.

**CITACIÓN SUGERIDA:** Dueñas-Ocampo, S., Perdomo-Ortiz, J. & Villa Castaño, L.E. (2021) La separación entre sostenibilidad organizacional y desarrollo sostenible: una reflexión sobre herramientas emergentes para disminuir la brecha. *Innovar*, 31(80), 113-128. <https://doi.org/10.15446/innovar.v31n80.93668>

**CLASIFICACIÓN JEL:** O35, Q01, M14.

**RECIBIDO:** 29/5/2019. **APROBADO:** 18/5/2020. **PUBLICACIÓN ANTICIPADA:** 5/3/2021

\* El presente artículo se enmarca en el programa Colombia Científica (Conocimiento Global para el Desarrollo) con énfasis en el foco país Sociedad. Se agradece el apoyo del programa *Fulbright* y el Instituto Colombiano de Crédito Educativo y Estudios Técnicos en el Exterior ICETEX a través de la beca *Fulbright-Pasaporte a la Ciencia*.

## Introducción

La importancia del equilibrio en los sistemas de la vida, que es el núcleo central de la sostenibilidad, es olvidada fácilmente en la conceptualización que ha sufrido este término y sus tres dimensiones: ambiental, social y económica. En su encíclica, *Laudato sí'*, el papa Francisco ha hecho un llamado claro a recordar esta finalidad central de la sostenibilidad que, a pesar de muchos esfuerzos, hoy se ve mediada por crisis enormes poniendo en peligro el cuidado de nuestra casa común.

Algunos de nuestros desafíos más inmediatos son el cambio climático, –tal vez la mayor amenaza que ha enfrentado la humanidad en su historia–, el proceso dramático de pérdida de biodiversidad, nuestra entrada desde hace algunos años a una sexta extinción masiva (Ceballos et al., 2015) y, el desafío de responder a los cambios drásticos en la población y en la transición de lo rural a lo urbano, haciendo de las ciudades los núcleos de mayor desafío para mantener un equilibrio entre la vida humana y la naturaleza en escenarios de mediano y largo plazo (Jiang & O'Neill, 2017; O'Neill et al., 2017).

En concreto, nos enfrentamos a un mundo insostenible en el que nuestros procesos de consumo y utilización de recursos exceden ampliamente la capacidad de recuperación de nuestros ecosistemas (Mancini et al., 2016). El motor del crecimiento económico, el consumo, se encuentra en la base de nuestros impactos ecológicos y, en este sentido, se crea la necesidad de re-pensar las relaciones individuales y colectivas con el entorno (Dueñas-Ocampo et al., 2014; Jackson, 2009; O'Rourke & Lollo, 2015).

La sostenibilidad implica un equilibrio entre las esferas económica, social y ambiental; además está mediada por la cultura y los procesos de gobernanza. Sin embargo, la complejidad del concepto de sostenibilidad, que carga con un componente temporal inter-generacional y trans-generacional, lleva por practicidad a privilegiar una esfera sobre la otra, en lugar de pensar su complejidad intrínseca. Vemos esto con frecuencia cuando se privilegia lo económico sobre lo biótico y se organiza la estructura de los mercados como si la gente y el bien común no fueran su objetivo y razón de ser (Jackson 2009; Kagan & Burton, 2018; Parra, 2013).

Una parte importante de la literatura en responsabilidad social empresarial (RSE) ha privilegiado un énfasis en el mejoramiento de procesos y en el logro de valor social y ambiental, más allá del económico-financiero. Cuando estos objetivos se incluyen en la estrategia de la organización, la RSE se entiende como sostenibilidad organizacional (Ashrafi

et al., 2020)<sup>1</sup>. Sin embargo, desde una vertiente crítica de las ciencias ambientales y del *management*, se muestra que el desarrollo sostenible requiere una comprensión de los límites de la biosfera y la necesaria articulación de procesos organizacionales con metas de mayor escala, como los consignados en los objetivos de desarrollo sostenible, –ods– (Folke et al., 2019; Whiteman, et al., 2013). Más aún, la sostenibilidad requiere de enfoques que redimensionen lo estratégico, partiendo de los problemas sociales y ambientales, y construyendo soluciones que adopten un paradigma de colaboración que no se limite a la competitividad. Esta discusión sobre el sentido de la sostenibilidad se entiende como una brecha conceptual y práctica entre la sostenibilidad organizacional y el desarrollo sostenible (Dyllick & Muff, 2016).

Este artículo de reflexión llama la atención sobre la brecha identificada, mostrando algunos de los desafíos que esta separación demanda a las organizaciones. A partir de allí, se explora la pregunta sobre qué formas organizacionales han surgido para disminuir la distancia conceptual y práctica entre la microdimensión, o sostenibilidad organizacional, y la macrodimensión del desarrollo sostenible; expresada, en los ods. Se argumenta que han surgido, entre otras posibles, como formas organizacionales emergentes y colaborativas tres configuraciones que contribuyen razonablemente a disminuir la brecha identificada: i) las alianzas intersectoriales, como formas de colaboración entre múltiples actores; ii) las innovaciones sociales, articuladas desde la inteligencia colectiva de las comunidades, o desde las organizaciones que posibilitan nuevas actividades, procesos, o productos, para dar solución a problemas no resueltos o que requieren formas diferentes de acción colectiva, y iii) los negocios híbridos, como nuevas arquitecturas organizacionales que mezclan de manera novedosa los fines sociales, ambientales y económicos.

La exemplificación de cada una de las formas organizacionales emergentes para cerrar la brecha de la sostenibilidad, privilegia organizaciones que han construido valor social en territorios de conflicto en Colombia. Estos arreglos organizacionales innovadores intentan responder a fallas de mercado, a problemas de inclusión, al deterioro ecosistémico, o a limitaciones institucionales (Kolk & Lenfant, 2015a; 2015b; Miklian & Schouten, 2019). La selección de los ejemplos de organizaciones emergentes en territorios de conflictividad social y política, se debe a que tanto el sentido micro, como el macro de la sostenibilidad, se hacen allí evidentes y necesarios.

<sup>1</sup> En este artículo los conceptos de RSE y sostenibilidad organizacional, a pesar de tener orígenes separados y evoluciones paralelas, se entenderán como sinónimos. Para una discusión de estos conceptos y su evolución, véase Ashrafi et al. (2020).



El artículo tiene la siguiente estructura: i) esta introducción; ii) un marco conceptual que aborda las tres formas emergentes de colaboración; iii) una contrastación usando ejemplos sobre las tres formas de acción colaborativa y analizadas en el contexto de Colombia y, iv) una discusión sobre el alcance de la reflexión y las conclusiones.

### El discurso de la sostenibilidad

La RSE como parte de la estrategia empresarial ha tenido un largo camino de desarrollo conceptual y pragmático. Desde su concepción como filantropía hasta las nociones de ciudadanía corporativa, valor compartido, y ahora, de la empresa como actor político (Ashrafi et al., 2020; Carroll & Shabana, 2010; Frynas & Yamahaki, 2016; Latapí-Agudelo, et al., 2019). Además, la RSE ha sido entendida como un concepto complejo con múltiples orígenes a través de *clústeres* de teorías (Garriga & Melé, 2004), y recientemente, la literatura se ha interesado en perspectivas contingentes de la RSE con contexto de país (Mishra, 2019). Sin embargo, la RSE entendida como sostenibilidad organizacional, tiene importantes dificultades, y plantea retos.

A pesar de nuevas comprensiones teóricas de la RSE, como los enfoques integrativos de la teoría de los *stakeholders*, de las teorías institucionales y de las teorías de recursos y capacidades (Ashrafi et al., 2020), el desarrollo de una teoría de la estrategia sobre la sostenibilidad, está en sus inicios. Y allí se hace evidente la distancia entre las nociones de sostenibilidad en las organizaciones y la concepción del desarrollo sostenible y sus ods<sup>2</sup>. La razón fundamental es que el paradigma del desarrollo sostenible, –o sostenibilidad ecológica–, surge en las ciencias biológicas, la ecología y la geografía, mientras el paradigma

<sup>2</sup> El concepto de desarrollo sostenible en este artículo es tomado de la tradición internacional y de Naciones Unidas. Su elección obedece más a su carácter de aglomeración de actores y de comunicación con el sector empresarial. Sin embargo, el concepto de desarrollo sostenible, tal y como es concebido en el marco de la Agenda de los ods es un concepto limitado y altamente criticado (Banerjee, 2003). Hay múltiples modos epistemológicos de entender la sostenibilidad que requerirían nociones más allá de una mirada antropocéntrica o de posturas instrumentales; dicha discusión excede los objetivos de esta reflexión. Véase, por ejemplo, Cielemęcka y Daigle (2019).

de la sostenibilidad organizacional surge en las ciencias sociales, en especial en el *management*, la sociología y la economía. Estas posiciones distantes sobre la sostenibilidad necesitan construir puentes rigurosos y no se pueden limitar a conceptos simplistas bajo riesgo de una cooptación de la sostenibilidad, como paradigma, por las corrientes del *business as usual* y una falsa RSE (Devinney, 2009; Scheivens et al., 2016).

Hoy, en la práctica, la agenda global de desarrollo sostenible expresada en los ODS –macrodimensión– está separada de la agenda de sostenibilidad organizacional –microdimensión– (Dyllick & Muff, 2016). Si bien hay importantes esfuerzos para dar sentido a la sostenibilidad organizacional en el marco de los ODS, la literatura y la práctica empresarial reflejan esfuerzos concentrados en el mejoramiento de procesos internos de las empresas propios del *core* del negocio. Lo anterior, a pesar de que la noción de sostenibilidad organizacional se deriva en la década de los noventa de la noción de desarrollo sostenible. La sostenibilidad organizacional fue la forma de traer a la escala corporativa las ambiciones del desarrollo sostenible (Ashrafi et al., 2020). El problema radica en que el concepto clásico de la RSE se mantiene en lo fundamental en la práctica empresarial. En este sentido, existen fuertes vacíos para lograr impactos desde las organizaciones que sean escalables y que conduzcan a un mejor equilibrio socioambiental global<sup>3</sup> (Folke et al., 2019; Kourula et al., 2017; Scheyvens et al., 2016; United Nations [UN], 2016).

En el marco de esta desconexión, surge la necesidad de cuestionar las limitaciones de la RSE y de la sostenibilidad organizacional. Se debe preguntar hasta qué punto las formas tradicionales de ciudadanía corporativa o de valor compartido, entre otras formas estratégicas de comprender las responsabilidades sociales, ambientales y económicas de la organización, sirven realmente para los fines de una agenda cada día más urgente ilustrada en los 17 ODS y sus 167 metas. Un dato de dicha desconexión es que, aunque el 70% de las empresas multinacionales mencionan los ODS en sus sistemas de reporte, solo el 27% tienen indicadores y métricas para dar cuenta real de cómo sus operaciones contribuyen a los ODS; o que menos del 40% de las 250 empresas más grandes del mundo mencionan los ODS, pero no explicitan cómo sus compromisos discursivos y de comunicación se trasladan a resultados e impactos que trascienden los intereses operativos del negocio (Scott & McGill, 2018).

<sup>3</sup> Para un estudio riguroso sobre la literatura de sostenibilidad organizacional, sus limitaciones, y vacíos, véase Montiel y Delgado-Ceballos (2014).

Van der Waal & Thijssens (2020), en un intento por mapar el rol de las organizaciones en la agenda de desarrollo sostenible, corroboran la brecha identificada desde los noventa por la literatura del *management* y de las ciencias ambientales (Dyllick & Muff, 2016; Folke et al., 2019; Whiteman et al., 2013). Se muestra que es difícil identificar incentivos reales para que las organizaciones intenten desarrollar agendas que sirvan al logro de los ODS y del bien común, si esto implica una potencial disminución del valor para sus accionistas.

Para que se dé una verdadera sostenibilidad organizacional, es necesario pasar de estrategias transaccionales de corto plazo y con lógicas lineales en las cadenas de valor, a estrategias transformacionales, sistémicas, ecocéntricas, cíclicas, de largo plazo y holísticas (Roome, 2013). Esto requiere transformaciones profundas en la gobernanza de las empresas, con especial énfasis en: i) integrar los ODS en los objetivos corporativos; ii) integrar los ODS en códigos de gobierno corporativo; iii) incluir los ODS como ejes de los modelos de negocio en todos los sectores y tamaños de empresas; y iv) replantear el paradigma de competencia hacia uno de colaboración (Dahlmann et al., 2019; Folke et al., 2019).

Considerando la desconexión conceptual y práctica entre sostenibilidad organizacional y desarrollo sostenible, es importante identificar formas organizacionales que integren los ODS en la razón de ser de los negocios. Aquí el sentido de la cooperación, como concepto y acción, surge como un enfoque provechoso para la articulación de los niveles macro y micro de la sostenibilidad. En este marco, la responsabilidad de la empresa no es con el entorno de los negocios sino con la complejidad socioambiental y sistémica en la que opera la organización, es decir, el medio ambiente (Borland et al., 2016). Esto implica reinterpretar las complejas dinámicas para la solución de problemas sociales, económicos o ambientales, donde las oportunidades de negocio se convierten en una consecuencia y no necesariamente en un fin. La consecuencia es el mejoramiento de la calidad de vida y la búsqueda del bien común (Felber, 2015).

Las organizaciones deben desarrollar capacidades dinámicas para construir relaciones de cooperación, y este ejercicio define el rol de nuevas formas organizacionales como las alianzas intersectoriales, la innovación social y los negocios híbridos. Es con este enfoque de construcción de valor donde lo “social” de la innovación, las “alianzas” de actores, o lo híbrido de los negocios pueden contribuir a una verdadera sostenibilidad organizacional. De manera particular, la coyuntura actual de Colombia de un territorio en conflicto, buscando caminos de construcción de paz, se convierte en un criterio de identificación de evidencia de

alianzas intersectoriales, innovación social o negocios híbridos para cerrar la brecha de la sostenibilidad. Aquí la complejidad socioambiental y sistémica donde operan los negocios debe dar incentivos para identificar formas organizacionales que lleven a una verdadera sostenibilidad organizacional (Kolk & Lefant, 2015a).

### Alianzas intersectoriales

Gray y Stites (2013) definen las alianzas intersectoriales como "iniciativas donde entidades de interés público, el sector privado y/o organizaciones de la sociedad civil, entran en una alianza para alcanzar un proyecto común; desarrollar competencias centrales y compartir riesgos, responsabilidades, recursos y beneficios" (p. 17). Previamente, Waddock (1991) y Austin (2000) propusieron, desde la perspectiva del *management*, que las colaboraciones intersectoriales son un nuevo fundamento para la construcción de estrategia y la solución de problemas complejos en contextos de alto riesgo.

La pregunta por la utilidad de las alianzas intersectoriales y su rol central en la estrategia empresarial ha sido investigada a fondo. En particular, se ha encontrado un efecto potencial para el logro de los ods y el compromiso corporativo con la sostenibilidad, así como han incentivado a grandes empresas para actuar como líderes en el activismo socioambiental (Alto Data Analytics [ADA], 2018). Además, y con una mirada focalizada en el papel de las alianzas intersectoriales en territorios en conflicto y posconflicto, Kolk y Lefant (2016) plantean los insumos para establecer una tipología como la ilustrada en la figura 1.

Las alianzas intersectoriales desde la teoría de actores tienen como foco construir redes que, bajo un proceso de ensamblaje de organizaciones de diferente índole, buscan de manera colaborativa producir cambios sociales, económicos o medioambientales (Bilodeau et al., 2016). En la actualidad, y sin desconocer cierta tradición en América Latina (Austin, 2005), las alianzas intersectoriales son

Impacto en la construcción de paz a través de alianzas intersectoriales	
Falta de seguridad	Ayudan a mejorar los niveles de seguridad.
	Ayudan a los excombatientes a dejar las armas y reintegrarse a las comunidades.
	Ayuda a disminuir las actividades de contrabando.
Falta de confianza	Aportan a la reconciliación a través de actividades conjuntas entre diversos grupos de interés que en ocasiones están en conflicto.
	Aportan a la construcción de unidad y a la construcción de confianza entre y en las comunidades.
	Ayudan a establecer las reglas de juego para la interacción entre aliados y diversos actores.
Falta de buena gobernanza	Promueven el respeto por los arreglos legales y contractuales entre colaboradores.
	Ayudan a mejorar las habilidades de los más vulnerables. Por ejemplo, a través de entrenamiento y educación para los campesinos.
Pobreza extrema	Promueven mejor acceso financiero. Por ejemplo, a través de contratos de refinanciamiento.
	Contribuyen con la obtención de mejores precios a través de chequeos y aseguramiento de la calidad.
	Contribuyen a una mejor satisfacción de necesidades básicas. Por ejemplo, a través del mejoramiento de las condiciones de vivienda para los campesinos y las comunidades.
Administración de los comunes	Contribuyen al manejo participativo y los consensos alrededor del uso de los recursos naturales.
	Promueve el manejo adecuado de fuentes hídricas y del uso, propiedad y adquisición de la tierra.
	Ayudan al refinamiento y exigencia de estándares altos para las industrias extractivas y la lucha contra su ilegalidad.

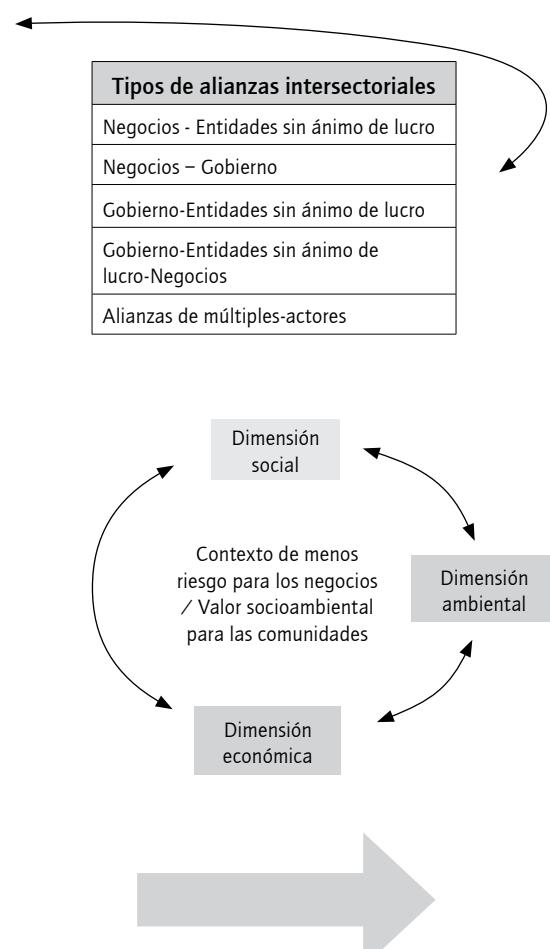


Figura 1. Tipos de alianzas intersectoriales y sus efectos en el tejido socioambiental. Fuente: elaboración propia.

fundamentales como mecanismo para avanzar en la consecución de los ods (Van der Waal & Thijsse, 2020), pues estos requieren de esfuerzos colaborativos de todos los sectores para avanzar en la construcción de un mundo más justo, equitativo y sostenible. Así mismo, y en particular en Colombia, el posconflicto requiere de la intervención y cooperación de los sectores público y privado que lleven a reconstruir el tejido social.

En Colombia existe una incipiente tradición de alianzas intersectoriales, cuyo alcance varía dependiendo del tipo de alianza y del objetivo deseado. Una fuerte tradición ha estado marcada por las alianzas entre empresas y fundaciones; si bien son útiles en el corto plazo, no aportan a la solución del problema de la sostenibilidad de manera estructural (Gutiérrez & Lobo, 2006). Más allá de las alianzas con alcance de corto plazo, las de mediano y largo plazo representan un mayor reto a los problemas de integración entre actores (Rodrigo & Arenas, 2014). En la tabla 1, se plantean enfoques y ejemplos para Colombia desde el criterio de la construcción de paz.

Desde esta perspectiva, el desarrollo de las alianzas intersectoriales promueve mayores grados de confianza, ataca directamente falencias de seguridad, promueve formas de gobierno colectivo, superando los vacíos de gobernanza, y eleva la calidad de vida, promoviendo apoyos para enfrentar

la pobreza y mantener el equilibrio de los servicios ecosistémicos. La potencia de las alianzas intersectoriales se define por la cantidad de integrantes y por la complejidad de sus impactos. Precisamente, en su diversidad y factores emergentes radica la oportunidad para la creación, el mejoramiento y el escalamiento de soluciones para problemas sociales (innovación social). La figura 2 muestra las relaciones más comunes entre actores y algunas de las estructuras dinámicas que adquieren estos esfuerzos colaborativos.

## Innovación social

La innovación social representa múltiples modos de acción que se reflejan en conceptos, productos, servicios, procesos, tecnología y diseño, que buscan satisfacer necesidades sociales no resueltas o hacerlo de una mejor manera. Sin duda es un concepto polisémico que genera disputa. No obstante, se ha llegado a un acuerdo generalizado que entiende el valor social de esa innovación como su eje central (European Commission [EC], 2013). El valor social está relacionado con procesos de gobernanza, transmisión y gestión del conocimiento, y procesos de impacto social o desarrollo tecnológico, que mejoran las condiciones de vida y la satisfacción de necesidades de las comunidades. En concreto, su énfasis radica en los procesos de cambio social.

**Tabla 1.**  
*Alianzas intersectoriales en Colombia.*

Tipo de alianza	Objetivo	Temporalidad	Alcance	Ejemplo
Alianzas entre empresas y organizaciones sin ánimo de lucro	Promover todo tipo de proyectos desde el acceso a educación hasta apoyo en infraestructura.	Corto plazo	Filantrópico	Empresa del sector de alimentos otorga subsidios para útiles escolares a niños excombatientes. Los subsidios se canalizan por medio de una organización sin ánimo de lucro.
Alianza entre diferentes actores público-privados	Solucionar problemas técnicos y de infraestructura. Dichas acciones son un recurso desde la perspectiva financiera.	Mediano plazo	Transaccional	El programa de mejoramiento de la competitividad del sector artesano busca que la población vulnerable, víctima de desplazamiento forzado, fortalezca sus capacidades productivas y, al mismo tiempo, reconstruya el tejido social. Esta iniciativa se realiza en alianza entre el Departamento para la Prosperidad Social, el Fondo de Inversión para la Paz y Artesanías de Colombia. <sup>a</sup>
Alianza entre diferentes actores público-privados	Unificar características de los modelos de negocios o tramos de la cadena de valor, para generar mayor eficiencia o un alto impacto socioambiental.	Largo plazo	Integrativa	Víveres de cacao para la paz <sup>b</sup> .
Gobierno colaborativo y el enfoque de base de pirámide	Generar valor socioambiental a través de la solución de necesidades insatisfechas.	Largo plazo	Transformativas	Desarrollo de territorios inclusivos en Montes de María.

<sup>a</sup> Véase por ejemplo: Artesanías de Colombia, (2013).

<sup>b</sup> Véase por ejemplo: Grupo Nutresa, (2019).

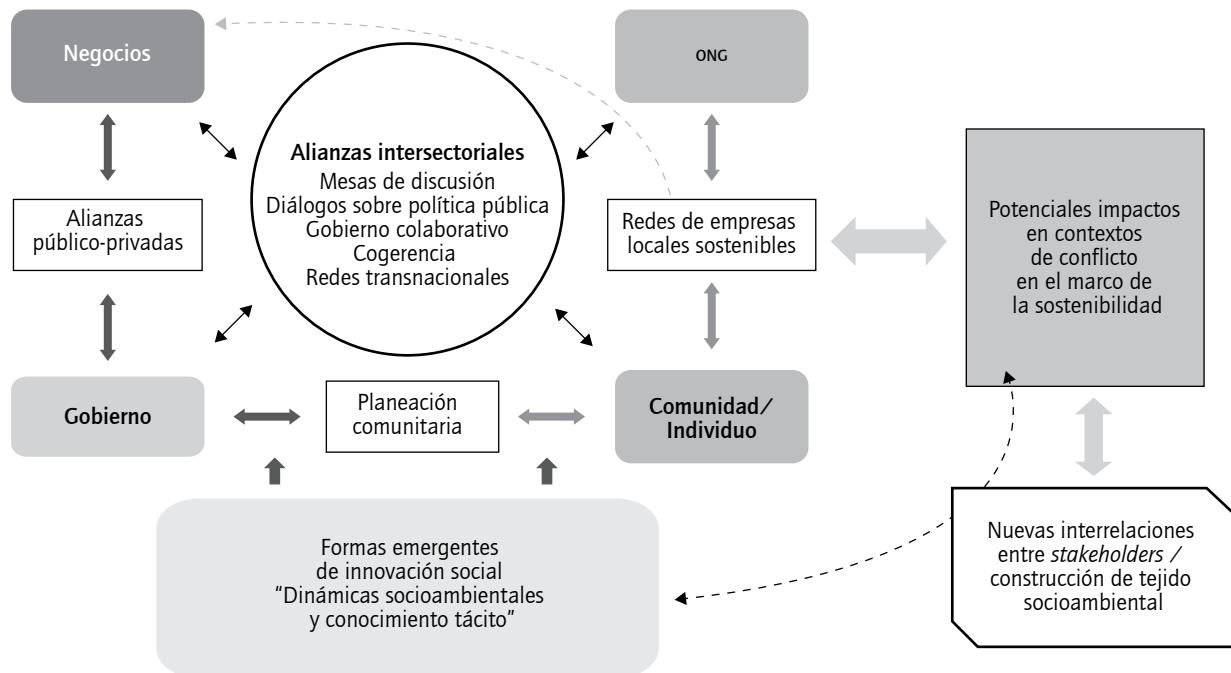


Figura 2. Alianzas intersectoriales e innovación social. Fuente: elaboración propia con base en Gray y Stites (2013) y van Tulder et al. (2016).

Ejemplos de iniciativas de innovación social pueden encontrarse alrededor de todo el mundo y se han transformado en una especialidad en la frontera de la generación de valor desde el bien común (Dionisio & de Vargas, 2020), en particular, desde acciones colectivas y comunitarias pero también como ejercicios estratégicos que provienen de empresas pequeñas y grandes organizaciones (Mirvis et al., 2016). Focos de innovación social es el comercio justo, los modelos de negocio con microcréditos, las aproximaciones de los negocios de la base de la pirámide, la educación abierta y a distancia, o los modelos organizacionales de entidades como *Oxfam* o *Greenpeace*. En general estas innovaciones sociales articulan al estado, la sociedad civil, las Organizaciones no gubernamentales (ONG) y las empresas para resolver problemas desde perspectivas inéditas (Dionisio & Raupp de Vargas, 2020; Mulgan, 2007). En la actualidad se empiezan a materializar iniciativas con distintos grados de progreso en la búsqueda de un eje de política pública, incluyendo las iniciativas del sector privado. Esas iniciativas se potencializan a través de la colaboración entre diferentes sectores que captan habilidades particulares y complementarias.

Ahora bien, el carácter exploratorio y experimental de los proyectos de innovación social ha evidenciado dificultades; siendo la sostenibilidad el mayor obstáculo. Pero su potencialidad es innegable, y más que unas ideas fallidas, se ha hecho más clara la necesidad de apoyo e investigación (Goyal et al., 2015). La innovación social ofrece un

amplio rango de acción en países con contextos de conflicto o posconflicto. El fortalecimiento del tejido social depende de las acciones colaborativas con fines socioambientales y de cocreación entre sectores de la sociedad. Por supuesto, la empresa tiene roles centrales en esta enorme tarea de crear bienestar social.

### Negocios híbridos

Los negocios híbridos son organizaciones con modelos de negocio orientados hacia la sostenibilidad. Es decir, las organizaciones híbridas construyen sus ventajas competitivas a partir de la puesta en marcha de modelos de negocio que buscan un equilibrio razonable entre lo económico, lo social y lo ambiental. En este sentido, los modelos de negocio de las organizaciones híbridas se orientan hacia la sostenibilidad, y se formulan buscando modelos de creación de valor más allá del logro de rentabilidad financiera.

En concreto, las organizacionales híbridas diseñan modelos de negocio que buscan maximizar la atención de demandas sociales y ambientales cuando crean valor (Alberti & Varón-Garrido, 2017). Esta búsqueda de valor balanceado o valor blando plantea un juego estratégico para la definición organizacional dentro de un continuum entre el carácter de lucro y el de no-lucro (Kolk & Lenfant, 2016).

En la figura 3, se esquematiza el posible continuum de los negocios híbridos. Los negocios pueden definirse desde un

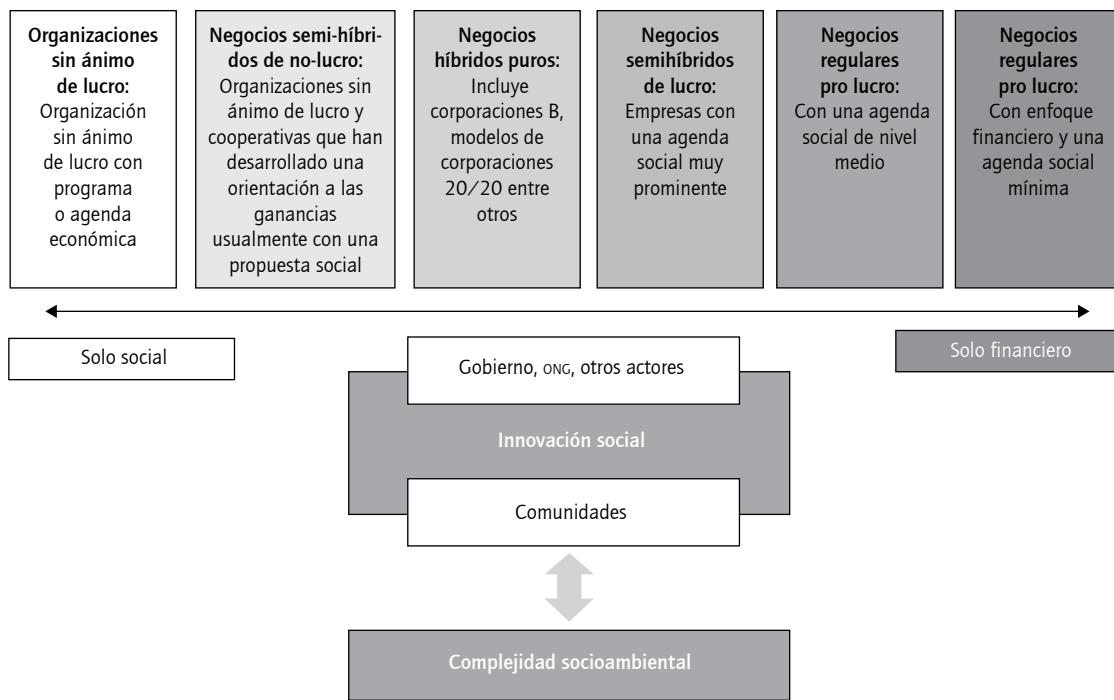


Figura 3. Negocios híbridos y su soporte en la innovación social. Fuente: elaboración propia con base en Kolk y Lefant (2015a; 2016).

extremo del lucro, y enfocarse en el logro económico con una agenda socioambiental débil y reactiva, hasta el extremo de no-lucro y enfocarse en el logro socioambiental sin desconocer los mercados. En términos prácticos, el continuum de negocios híbridos iría desde empresas orientadas a la rentabilidad financiera y una agenda compensatoria de responsabilidad social, hasta organizaciones sin ánimo de lucro.

Ejemplos del *continuum* serían negocios híbridos como los Proyectos Corporativos de la Nueva Economía 20/20<sup>4</sup>, casos como Unilever<sup>5</sup>, The Body Shop<sup>6</sup> o Patagonia<sup>7</sup>. También caben en la clasificación de negocios híbridos los modelos de negocio con estándares de certificación B<sup>8</sup>. Estas empresas de alcance local, regional, nacional o global, plantean procesos de evolución hacia sistemas cíclicos y esfuerzos visibles en materia de sostenibilidad. En el extremo del no-lucro están las ONG, las cooperativas, o los

negocios surgidos de la necesidad de resolver problemáticas sociales y ambientales. Ahora bien, y como se anticipó, las organizaciones híbridas formulan modelos de negocios orientados a la sostenibilidad y, en este sentido, son modelos innovadores desde una perspectiva socioambiental (Battilana & Lee, 2014).

La literatura ha identificado tres características centrales que definen una organización híbrida: i) hace explícito en su misión, en la declaración de razón de ser, su apuesta por la sostenibilidad y la atención prioritaria a las demandas sociales y ambientales; ii) incluye en su modelo de negocio una apuesta por la creación de valor desde la gestión de los grupos de interés, más allá de la rendición de cuentas a los accionistas o propietarios; iii) crea valor compartido o *blended value*, considerando en su modelo de negocio la necesaria participación en el mercado, mediada o regulada por instituciones y reglas del juego que promueven el bien común (Alberti & Váron-Garrido, 2017; Kolk & Lefant, 2016).

A modo de ejemplo, una organización híbrida pura caracterizada por pertenecer al sistema B cumpliría desde su concepción con las tres características. Así:

la propuesta de Sistema B apunta a una economía que pueda crear valor integral para el Mundo y la Tierra, promoviendo formas de organización económica que puedan ser medidas desde el bienestar de las personas, las

<sup>4</sup> Para una revisión de los proyectos corporativos 20/20, véase Corporación 20/20 (2008).

<sup>5</sup> Véase, por ejemplo, Unilever (2020).

<sup>6</sup> Para explorar la estrategia de RSE y objetivos de esta compañía: The Body Shop (2020).

<sup>7</sup> Información sobre los compromisos y estrategia de esta compañía en: Patagonia, (2020). Para un análisis de su alcance bajo una mirada crítica: O'Rourke & Strand (2017).

<sup>8</sup> Múltiples ejemplos de modelos de negocios con certificación B se pueden encontrar en: B Lab (2020).

sociedades y la Tierra, de forma simultánea y con consideraciones de corto y largo plazo. (Sistema B, 2020, párr. 2).

Una empresa B declara en su misión la creación de valor integral, construye valor con las personas, las sociedades y la tierra, y participa en una organización económica orientada al bienestar.

### Ejemplos para cerrar la brecha entre la sostenibilidad organizacional y el desarrollo sostenible

Como se ha argumentado, una lectura crítica de la literatura nos llevó a proponer tres alternativas de solución para el cierre de la brecha: las alianzas intersectoriales, la innovación social y los negocios-organizaciones-híbridas. En los apartes siguientes, y a modo de ilustración, se presentan ejemplos de formas organizativas colombianas que, tomando como base la cooperación, la construcción de relaciones y la apuesta explícita por la complementariedad entre el bien privado y el bien común, aportan lecciones para cerrar la brecha conceptual y, en la práctica, entre la sostenibilidad organizacional y el desarrollo sostenible.

### Alianzas intersectoriales: Montes de María

La violencia vivida en Montes de María, subregión del Caribe colombiano, por el conflicto armado dejó un panorama de mortalidad, pobreza y desplazamiento incommensurable. Sin duda, esta situación de violencia extrema marcó a los sobrevivientes y dejó a la sociedad colombiana con una deuda de humanidad, solidaridad y, sobre todo, con la urgencia de construir un futuro mejor para la población. Ahora, la manera de recuperar y construir comunidad pasa por esfuerzos significativos que requieren de alianzas con alcance transformativo.

El desarrollo de territorios inclusivos, iniciativa creada por el Consejo Empresarial Colombiano para el Desarrollo Sostenible (Cecodes), es un buen ejemplo de la articulación de sectores que ha buscado mejorar las condiciones de vida en Montes de María, a través del desarrollo de negocios inclusivos en la base de la pirámide. En la figura 4, se ilustra el modelo conceptual de la alianza intersectorial desde la perspectiva de los negocios inclusivos.

El negocio inclusivo en Montes de María inicia con un tejido de actores de diferente naturaleza que hicieron una apuesta por contribuir con un proceso de capacitación, fortalecimiento de las capacidades productivas e inserción de

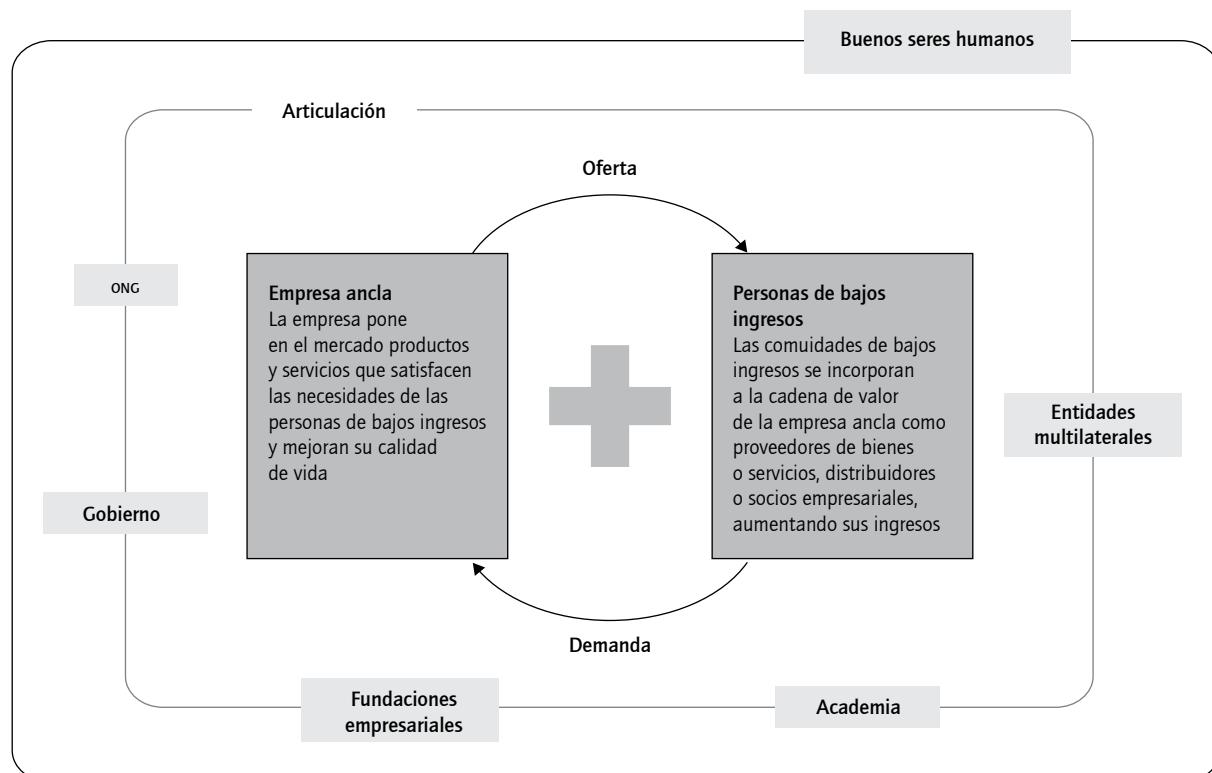


Figura 4. Esquema conceptual de los negocios inclusivos. Fuente: adaptada de Cecodes (2017).

**Tabla 2.**  
**Logros por vía de negocios inclusivos en Montes de María.**

Logros					
Actores	Ambientales	Productivos	Económicos	Sociales	Organizacionales
Actores comerciales	Concientización por el cuidado del medio ambiente. Rotación de cultivos. Correcta disposición de envases de agroquímicos.	Realizar seguimiento a las labores requeridas en los cultivos para promover mayor rentabilidad en los productores.		Generación de espacios de diálogo para promover confianza. El establecimiento de espacios formativos.	La creación de la Asociación de productores agroforestales del centro de Bolívar para los negocios inclusivos (Asproaceb) como forma de organización de los productores y para tener un mayor nivel de negociación de sus productos.
Sector público				Vinculación de jóvenes en capacitaciones y actividades productiva.	Articulación entre actores: cada actor cumple con su naturaleza, promoviendo la madurez de la organización autogestión y determinación.
Junta directiva Asproaceb negocios inclusivos	Reforestación. Enseñar al productor el manejo y conservación del medio ambiente. Manejo y conservación del medio ambiente. Uso adecuado de agroquímicos. Manejo de residuos sólidos.	Nuevos esquemas de siembra. Nuevas alternativas a corto plazo Contacto directo con empresas ancla.	Precio justo de los productos. Asegurar comercialización.	Reconciliación. Relacionamiento. Hermandad. Reconstrucción de confianza y tejido social.	Unión de los productores para fortalecer procesos sociales, productivos, empresariales. Empoderamiento.
Productores	Reforestación siembra de teca como reserva ambiental. Uso de abonos orgánicos.	Diversificación de cultivos (siembras de corto, mediano y largo plazo). Aprender a sembrar para el futuro.	Recibieron los recursos prometidos. Reciben ingresos complementarios con los cultivos de corto plazo.	Crecimiento personal. Unión entre veredas. Acercamiento entre familias. Motivación. Acompañamiento con capacitaciones. Compartir experiencias.	La conformación de la asociación, lo que les permite ser escuchado. Interés en organizarse.
Promotores	Capacitaciones para promover el mejoramiento de las parcelas. Mantenimiento del medio ambiente. Bioinsumos.	Establecimiento de policultivos: ajonjolí, fríjol y miel como productos innovadores y de calidad.		Unión de grupo. Esquemas de asociatividad. Trato con la gente. Aprendizajes adquiridos. Reforzamiento de vínculos.	Estar asociados. Interés por educar (alfabetización). Capacidad de gestión de la asociación.
Cecodes	Promoción de buenas prácticas agrícolas. Uso responsable de químicos. Trabajo con la metodología de corredores de conservación. Conciencia ambiental de productores.	Asociatividad para la producción. Constitución de apiarios comunitarios como alternativa de negocio. Generación de ingresos con componentes de corto, mediano y largo plazo.	Líneas productivas a corto, mediano y largo plazo. Componente apícola Buen precio de los productos.	Asociatividad. Buena disposición de los productores. Integración de productores de diferentes comunidades. Reconciliación y fortalecimiento de lazos de hermandad. Trabajo en equipo.	Capacidad de autonomía. Toma de decisiones. Dinamización de la integración.

Fuente: elaboración propia con base en Cecodes (2017).

la población vulnerable a la cadena de valor de una empresa ancla. El proceso de inclusión de la población vulnerable, víctima del conflicto, pasó por el desarrollo de capacidades productivas reconociendo las fortalezas de la región en términos de una agricultura global, para asegurar el desarrollo de la región, buscando elevar el valor de las regiones a partir de su propia vocación. En este sentido, la apuesta por el desarrollo territorial, desde los negocios inclusivos, permitió a la comunidad atender la demanda de productos agrícolas de la empresa ancla. Esto exigió un fuerte trabajo de desarrollo humano y técnico con la población de Montes de María, así como la alineación de los diferentes actores territoriales. En la tabla 2, se resumen los logros alcanzados después de siete años.

### **Innovación social: Leche Para la Paz MACA de Alquería**

Alquería, con su iniciativa MACA, desde hace varios años ha venido ayudando a campesinos de la zona de la Macarena para ofrecerles una posibilidad económica diferente al cultivo de coca<sup>9</sup>. En el contexto de fragilidad social y ambiental de esta zona tradicional de conflicto, Alquería junto con el Gobierno nacional, asociaciones campesinas, extensionistas, el Servicio Nacional de Aprendizaje (SENA), el Ministerio de Agricultura, entre otros, ha establecido zonas de producción lechera. Con este fin, se ha capacitado a campesinos en el manejo de la tierra disminuyendo su impacto ambiental (por ejemplo, remplazando monocultivos por rotaciones de cultivos o implementando manejos del suelo).

Alquería comprendió la situación económica y socioambiental de una zona rural colombiana, y la ha convertido en un gran experimento que beneficia a más de 1.800 familias en la región. Esta iniciativa ha sido histórica, pues comenzó en el epicentro del conflicto en Colombia, como una apuesta de intraemprendimiento y búsqueda de mercados alternativos que terminó generando varios modelos de innovación social escalables (Franco et al., 2016). Además, ha tenido su desarrollo en la Serranía de la Macarena y los municipios aledaños desde los inicios de las conversaciones de paz con la guerrilla de las Fuerzas Armadas Revolucionarias de Colombia (FARC).

En ese momento, la postura del sector privado ante dichas iniciativas era escaso o inexistente. Inicialmente, fue contemplada como una iniciativa de inclusión de

productores, y rápidamente se ha transformado en una compleja red de colaboraciones que ha permitido mejorar significativamente la capacidad productiva de los campesinos. MACA ha generado importantes impactos ambientales y sociales, permitiendo a los productores un mejor manejo de sus parcelas, entrenamiento técnico y alineamiento de estándares en la cadena de frío y logística asociada a la producción lechera (Triana-Ángel & Ariza-Ayala, 2019). Más importante aún, MACA ha sido una catalizadora de cambios en los comportamientos sociales incidentes en el conflicto, como por ejemplo los asociados a la dependencia de cultivos ilícitos y a la constitución de comunidades fragmentadas sin presencia fuerte del Estado y con bajas tasas de escolaridad.

Después de más de ocho años de impactar a más de 2.800 productores y generar una producción de 60.000 litros diarios de leche, MACA ha tenido un efecto real mitigando los bajos niveles de educación en las regiones de práctica, mejorando las capacidades de adaptación al cambio climático y generando progreso en términos de tecnificación y seguridad alimentaria. Esta iniciativa ha generado modelos de réplica a escala que se han empezado a implementar en otros municipios y departamentos por otras empresas del sector. La iniciativa, cuyo mayor mérito es contribuir a una ganadería más productiva y tecnificada, y mejores niveles de educación de la población, impacta transversalmente al menos al ods 17, de alianzas, y al ods 12, de producción y consumo sostenible.

Al generar espacios de seguridad alimentaria y cuidado ecológico, MACA genera impactos en la eliminación de la pobreza y el hambre, así como el mitigamiento del cambio climático a través de una ganadería más sostenible y con menos emisiones (Triana-Ángel & Ariza-Ayala, 2019). Cabe resaltar que esta iniciativa le ha permitido ampliar considerablemente a Alquería su mercado y le ha generado sólidas relaciones con sus proveedores.

Este ejemplo de innovación social a través de modelos de inclusión productiva tiene un enfoque *outside-in* de la sostenibilidad. Partiendo de un problema socioambiental en una región de conflicto, se han creado oportunidades reales de cambio y opciones de vida para las comunidades. La iniciativa MACA fue la primera de varios proyectos, como el plan FINCA, centrado en el manejo técnico de la tierra; el proyecto FOCA, para el mejoramiento de las cadenas de valor en la ganadería y la producción lechera; *Herederos de tradición*, que se ha centrado en educar a la siguiente generación de ganaderos; y ahora, bajo alianzas intersectoriales entre Alquería y el Centro Internacional para la Agricultura Tropical (CIGAR), se desarrollarán sistemas más sofisticados de tecnificación ganadera. Todas estas iniciativas han tenido como punto de

<sup>9</sup> En la búsqueda de desarrollo de nuevos productores en áreas golpeadas por el conflicto, MACA comenzó por establecer una alianza con el Ministerio de Agricultura de Colombia en beneficio de municipios como La Uribe, Mesetas, San Juan de Arama, Vista Hermosa, Puerto Lleras y Puerto Rico. Es una iniciativa con una tradición ya establecida que ha sido reconocida nacional e internacionalmente. véase, por ejemplo, "Manos Amigas" (2019).

origen una apuesta por unas comunidades y un territorio en medio del conflicto.

## Negocios híbridos: Lohas Beans

Existe una interesante literatura sobre organizaciones híbridas que hace validación empírica con casos de estudio (Alberti & Varón-Garrido, 2017; Badurina-Durkin et al., 2018; Díaz-Correa & López-Navarro, 2018; Kolk & Lenfant, 2016). Dentro de estos estudios destacan los casos del sector agrícola y, en particular, del café. Podría argüirse que el café, en algunos países productores, comparte características como la asociatividad y la oferta a través de economías campesinas, que dan una base práctica para favorecer la concepción de negocios híbridos en diferentes eslabones de la cadena de valor.

En Colombia, Lohas Beans<sup>10</sup> representa una organización híbrida "pura" dentro del *continuum* planteado por Kolk y Lenfant (2016); en otras palabras, está en la mitad del *continuum* ilustrado entre organizaciones híbridas pro-lucro y aquellas no-lucro. De esta manera, se puede decir que Lohas Beans ha construido un modelo de negocio en donde la sostenibilidad juega un papel central para la construcción de ventajas competitivas, pero donde la creación de valor es *outside-in*, y se apuesta por un principio de bien común más que de valor compartido que comprende que el negocio va más allá del entorno inmediato de la competencia. Más aún, Lohas Beans no construye una agenda social y ambiental subsidiaria o compensatoria de la agenda económica y financiera, sino que el *core* del negocio involucra la atención a las demandas sociales y ambientales de su ecosistema; en palabras de Battillana et al. (2012), se configura un espacio común de valor en lo económico, lo social y lo ambiental.

Lohas Beans cumple con los tres criterios característicos de una organización híbrida. En primer lugar, su nombre en extenso es la expresión de la sostenibilidad como razón de ser del negocio: Lohas es el acrónimo de *Lifestyles of Health and Sustainability*. Su misión expresa el objetivo del logro de un bien común como es la salud y entiende la sostenibilidad como lo certifica el hecho de ser una empresa B; esto es, Lohas Beans es un "tipo de organización que usa el poder de los negocios para resolver problemas sociales y ambientales" (Lohas Beans, 2020, párr. 1). Aquí, el largo plazo como sentido de construcción de sostenibilidad es evidente.

Lohas Beans cumple con el criterio de construir relaciones de calidad y de largo plazo. En términos gerenciales, le

apuesta a la gestión de grupos de interés y a la creación de valor compartido. La ubicación dentro de la cadena de valor en el eslabón de la intermediación comercial, le permite tener articulación con los eslabones aguas arriba (proveedores) y aguas abajo (distribuidores y consumidores). Allí ha creado relaciones de confianza en busca de sostenibilidad: una sostenibilidad de carácter social, al propender por el comercio justo certificado, y una sostenibilidad de carácter ambiental, al propender por una certificación de cafés orgánicos y certificación de agricultura ecológica.

Asimismo, Lohas Beans entiende el mercado del café inserto en un ecosistema institucional donde se construyen reglas del juego para el logro del bienestar social. Así, por ejemplo, se constituye en una empresa B, "que apuesta por participar en una economía que pueda crear valor integral para el Mundo y la Tierra, promoviendo formas de organización económica que puedan ser medidas desde el bienestar de las personas, las sociedades y la Tierra" (Sistema B, 2020, párr. 2). Se constituye en la primera empresa BIC de la Ley 1901 de 2018, que define a las Sociedades de Beneficio de Interés Colectivo como aquellas que, "además del beneficio e interés de sus accionistas, actúan en procura del interés de la colectividad y del medio ambiente" (Lohas Beans, 2020, párr. 2). Finalmente, dentro de la coyuntura sociopolítica del proceso de reincorporación Lohas Beans trabajó con las instancias públicas para incluir en la cadena de valor proveedores excombatientes de las FARC del municipio de Dolores, Tolima ("El café de la paz: la experiencia de desmovilizados sembrando café", 2019).

En suma, se evidencia que una organización híbrida pura, como la representada por Lohas Beans, es una forma organizacional que cierra la brecha entre la sostenibilidad organizacional y el desarrollo sostenible. Estas organizaciones integran las dimensiones de lo social, lo ambiental y lo económico en una forma de creación de valor integral guiado por la búsqueda del bien común. Estas organizaciones integran al *core* del negocio su responsabilidad social y ambiental con la mira puesta en el bien común y no solo en el interés individual (Alberti & Varón-Garrido, 2017). De esta manera, se evitan las agendas sociales compensatorias o los continuos *trade-off* con las agendas económico-financieras.

## Lecciones para cerrar la brecha entre la sostenibilidad organizacional y el desarrollo sostenible

Los ejemplos de alianzas intersectoriales, innovación social y empresas híbridas, fundamentadas en la complejidad socioambiental con fines de transformación social,

<sup>10</sup> Para más detalles, véase, por ejemplo, "El café de la empresa nacional Lohas Beans conquista Tokio" (2018) y Lohas Beans (2020).

lentamente se van ampliando. Los enfoques de base de la pirámide y de gobierno colaborativo están ocurriendo en diversos países, y van desde innovaciones en microcrédito, negocios inclusivos, redes en salud y educación, hasta la transformación rural y urbana; por supuesto, en Colombia tenemos formas de organización colaborativa y cooperada en zonas de conflicto y fragilidad extrema. Todo tipo de organizaciones con el ADN de la colaboración para la sostenibilidad muestra el alcance y la posibilidad para transformar realidades socioambientales específicas que crean valor en función del bien común (Austin et al., 2006; Goyal et al., 2015; Hammond et al., 2007; Prahalad & Hammond, 2002).

Nuevas formas organizacionales ilustran la ruta para cerrar la brecha de la sostenibilidad organizacional y el desarrollo sostenible. Las alianzas intersectoriales fijan un objetivo de bien común y construyen valor a través de las redes de colaboración y cooperación. La innovación social busca un bien común a partir de la explotación de la inteligencia colectiva, y los negocios híbridos trabajan en un límite muy sugestivo de arquitectura organizacional que despliega una razón de ser del negocio, determinada por la sostenibilidad de largo plazo, la gestión de grupos de interés, y la creación de valor desde el principio del bien común (*outside-in*) más que del valor compartido (*inside-out*).

Con la implementación de la colaboración intersectorial, el sector privado puede desarrollar, prototipos y soluciones potencialmente escalables que aporten a cerrar la brecha entre sostenibilidad organizacional y desarrollo sostenible. En efecto, se exploró cómo en la diversidad de las dinámicas de cooperación se configura una apuesta estratégica para la creación de valor y el bien común. En este juego de construcción de confianza, se hacen visibles las estrategias de transformación más que las de transacción; antes que la visión lineal, prima la holística de la relación compleja.

El paradigma de la sostenibilidad, en sus dos vertientes, plantea retos a la gerencia privada. Algunos de estos desafíos son: i) la necesidad de nuevas habilidades de comunicación y colaboración que faciliten las relaciones con comunidades y diversas organizaciones; ii) pasar de un modelo basado solamente en la competencia, a un modelo de negocio que articule la competencia con la cooperación; iii) aprender de cocreación socioambiental. Los territorios con entornos vulnerables y en conflicto, como Colombia, son un caldo de cultivo para la experimentación de soluciones para cerrar la brecha de la sostenibilidad. En consecuencia, se hace necesaria una apuesta de la organización por una visión de sistemas ecológicos complejos, donde la vida, lo biótico, sea el centro de la estrategia. En

términos prácticos, las organizaciones deben construir su estrategia de manera *outside-in*; es decir, deben entender el sistema biótico complejo en el que compiten, y bajar a su entorno de los negocios a buscar oportunidades de creación de ventajas competitivas, pero desde la misión de no erosionar el medio ambiente de vida.

Esta mirada de la sostenibilidad lleva seguramente a priorizar, entre muchas otras decisiones de gerencia, la producción y uso de energía verde; el respeto al ciclo hidrosocial; la firme atención a los servicios sociales como el de vivienda, la comunicación, el transporte, la salud, o el entretenimiento; y, desde una perspectiva de desarrollo sostenible, al cuidado del ciclo de carbono (Roome, 2013). En concreto, la creación de valor ahora implica una re-comprensión del entorno de los negocios desde una perspectiva ecológica y sistémica (Sun et al., 2018).

Bajo un nuevo paradigma de la sostenibilidad, que cierre la brecha, debe imperar la creación de valor desde el principio del bien común (*outside-in*). Este a su vez debe llevar a la comprensión y puesta en práctica de la cooperación y la colaboración en varias escalas de acción (local, regional, nacional e internacional) (Kolk & Lefant, 2015b). Las organizaciones deben entender que están inmersas en un sistema socioambiental complejo que obliga a pensar como una comunidad empoderada. En este sentido, es necesario repensar el alcance y significado de la sostenibilidad desde enfoques que superen el principio del valor compartido (*inside-out*). Se debe superar el fundamento dado por una lógica puramente económica; y transitar a una sostenibilidad cuyo énfasis sea el bienestar social y los problemas del macronivel de la sostenibilidad; allí, lo clave es la búsqueda del bien común (Dyllick & Muff, 2016). Retomando como lección el quehacer de las nuevas formas organizacionales, la responsabilidad no es con el entorno inmediato de los negocios sino con el sistema complejo de lo socio-ambiental y lo biótico: el bien común.

La brecha entre sostenibilidad organizacional y desarrollo sostenible debe ir cerrándose a medida que se promueven iniciativas multisectoriales y multi-stakeholder. Allí las organizaciones, usando sus capacidades de colaboración y cooperación, contribuyen a la construcción de tejido social, al acceso igualitario y respetuoso a los recursos naturales, y al empoderamiento y pedagogía de procesos que contribuyan al mejoramiento de la calidad de vida. Sin dejar de lado la búsqueda de eficiencia y rentabilidad, ahora la apuesta para la creación de valor también incluye el desarrollo de confianza entre actores, para el cultivo de una cooperación en la competencia. Esta perspectiva del hilvanar antropológico en el mundo de los negocios debe llevar, en términos de política pública y empresarial, a la integración de los ods en las

agendas de creación de valor. El bien común expresado en la agenda global por el desarrollo sostenible debe incorporarse a la misión del negocio, debe crear patrones de buen gobierno corporativo y debe llevar a cambiar las agendas sociales compensatorias de la RSE por agendas del bien común como fuentes estratégicas de valor.

## Declaración de conflicto de interés

Los autores no manifiestan conflictos de interés institucionales ni personales.

## Referencias

Alberti, F. G., & Varón-Garrido, M. A. V. (2017). Can profit and sustainability goals co-exist? New business models for hybrid firms. *Journal of Business Strategy*, 38(1), 3-13. <https://doi.org/10.1108/JBS-12-2015-0124>

Alto Data Analytics (ADA). (2018). *Sustainability: Why CEOs need to become activists. Big data public opinion research reveals consumers expect CEOs to lead as activists in sustainability*. [https://www.alto-analytics.com/en\\_US/sustainability-article/](https://www.alto-analytics.com/en_US/sustainability-article/)

Ashrafi, M., Magnan, G. M., Adams, M., & Walker, T. R. (2020). Understanding the conceptual evolutionary path and theoretical underpinnings of corporate social responsibility and corporate sustainability. *Sustainability*, 12(3), 760. <https://doi.org/10.3390/su12030760>

Artesanías de Colombia (16 de octubre 2013). Mejoramiento de la competitividad y productividad de la población artesana en la ciudad de Bogotá. [http://artesaniasdecolombia.com.co/PortalAC/C\\_nosotros/mejoramiento-de-la-competitividad-y-productividad-de-la-poblacion-artesana-en-la-ciudad-de-bogota\\_2802](http://artesaniasdecolombia.com.co/PortalAC/C_nosotros/mejoramiento-de-la-competitividad-y-productividad-de-la-poblacion-artesana-en-la-ciudad-de-bogota_2802)

Austin, J. (2000). Strategic collaboration between nonprofits and business. *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, 29(supl.1), 69-97. <https://doi.org/10.1177/0899764000291S004>

Austin, J. E. (2005). *Alianzas sociales en América Latina: Enseñanzas extraídas de colaboraciones entre el sector privado y organizaciones de la sociedad civil*. Banco Interamericano de Desarrollo. <https://publications.iadb.org/es/alianzas-sociales-en-america-latina-ensenanzas-extraidas-de-colaboraciones-entre-el-sector-privado>

Austin, J., Stevenson, H., & Wei-Skillern, J. (2006). Social and commercial entrepreneurship: same, different, or both? *Entrepreneurship Theory & Practice*, 30(1), 1-22. <https://doi.org/10.1111/j.1540-6520.2006.00107.x>

Badurina-Durkin, J., Perić, M., & Šebrek-Kljaić, J. (2018). Hybrids by choice or by chance: Applying hybrid spectrum typology in Croatian tourism. *Strategic Management*, 23(4), 3-14. <https://doi.org/10.5937/straman1804003d>

Banerjee, S. B. (2003). Who sustains whose development? Sustainable development and the reinvention of nature. *Organization Studies*, 24(1), 143-180. <https://doi.org/10.1177/0170840603024001341>

Battilana, J., Lee, M., Walker, J. and Dorsey, C. (2012). In search of the hybrid ideal. *Stanford Social Innovation Review*, 10(3), 50-55. [https://ssir.org/articles/entry/in\\_search\\_of\\_the\\_hybrid\\_ideal](https://ssir.org/articles/entry/in_search_of_the_hybrid_ideal)

Battilana, J., & Lee, M. (2014). Advancing research on hybrid organizing—Insights from the study of social enterprises. *The Academy of Management Annals*, 8(1), 397-441. <https://doi.org/10.1080/19416520.2014.893615>

Bilodeau, A., Potvin, L., Galarneau, M., & Lefebvre, C. (2016). L'utilisation de la théorie de l'acteur-réseau dans la recherche interventionnelle en santé publique. *Revue d'Épidémiologie et de Santé Publique*, 64(supl. 2), S101. <https://doi.org/10.1016/j.respe.2015.07.014>

B Lab. (2019). *BEST FOR THE WORLD* 2019. <https://bthechange.com/bestfortheworld/home>

Borland, H., Ambrosini, V., Lindgreen, A., & Vanhamme, J. (2016). Building theory at the intersection of ecological sustainability and strategic management. *Journal of Business Ethics*, 135, 293-307. <https://doi.org/10.1007/s10551-014-2471-6>

Carroll, A. B., & Shabana, K. M. (2010). The business case for corporate social responsibility: A review of concepts, research and practice. *International Journal of Management Reviews*, 12(1), 85-105. <https://doi.org/10.1111/j.1468-2370.2009.00275.x>

Ceballos, G., Ehrlich, P. R., Barnosky, A. D., García, A., Pringle, R. M., & Palmer, T. M. (2015). Accelerated modern human-induced species losses: Entering the sixth mass extinction. *Science Advances*, 1(5), e1400253. <http://doi.org/10.1126/sciadv.1400253>

Consejo Empresarial Colombiano para el Desarrollo Sostenible (Cecodes). (2017). *Desarrollo de negocios inclusivos con impacto social. Una herramienta para la toma de decisiones*. <http://cecodes.org.co/site/wp-content/uploads/Un-Territorio-No-Cambia-Solo/assets/desarrollo-de-negocios-inclusivos-con-impacto-social.pdf>

Cielemęcka, O., & Daigle, C. (2019). Posthuman sustainability: An ethos for our anthropocenic future. *Theory, Culture & Society*, 36(7-8), 67-87. <https://doi.org/10.1177/0263276419873710>

Corporation 20/20 (2008) *Corporation 20/20 Designing for social purpose*. [https://www.corporation2020.org/overview\\_goals.htm](https://www.corporation2020.org/overview_goals.htm)

Devinney, T. M. (2009). Is the socially responsible corporation a myth? The good, the bad, and the ugly of corporate social responsibility. *The Academy of Management Perspectives*, 23(2), 44-56. <https://doi.org/10.5465/amp.2009.39985540>

Dahlmann, F., Stubbs, W., Griggs, D., & Morrell, K. (2019). Corporate actors, the UN Sustainable Development Goals and Earth System Governance: A research agenda. *The Anthropocene Review*, 6(1-2), 167-176. <https://doi.org/10.1177/2053019619848217>

Díaz-Correa, J. E., & López-Navarro, M. A. (2018). Managing sustainable hybrid organisations: A case study in the agricultural sector. *Sustainability*, 10(9), 3010. <https://doi.org/10.3390/su10093010>

Dionisio, M., & de Vargas, E. R. (2020). Corporate social innovation: A systematic literature review. *International Business Review*, 29(2), 101641. <https://doi.org/10.1016/j.ibusrev.2019.101641>

Dueñas-Ocampo, S., Perdomo-Ortiz, J., & Villa Castaño, L.E. (2014). El concepto de consumo socialmente responsable y su medición. Una revisión de la literatura. *Estudios Gerenciales*, 30(132), 287-300. <https://doi.org/10.1016/j.estger.2014.01.022>

Dyllick, T., & Muff, K. (2016). Clarifying the meaning of sustainable business: Introducing a typology from business-as-usual to true business sustainability. *Organization & Environment*, 29(2), 156-174. <https://doi.org/10.1177/1086026615575176>

European Commission (EC). (2013). *Guide to social innovation*. [http://s3platform.jrc.ec.europa.eu/documents/20182/84453/Guide\\_to\\_Social\\_Innovation.pdf](http://s3platform.jrc.ec.europa.eu/documents/20182/84453/Guide_to_Social_Innovation.pdf)

Frynas, J. G., & Yamahaki, C. (2016). Corporate social responsibility: review and roadmap of theoretical perspectives. *Business Ethics: A European Review*, 25(3), 258-285. <https://doi.org/10.1111/beer.12115>

Felber, C. (2015). *Change Everything*. Zed Books.

Folke, C., Österblom, H., Jouffray, J. B., Lambin, E. F., Adger, W. N., Scheffer, M., ... & de Zeeuw, A. (2019). Transnational corporations and the challenge of biosphere stewardship. *Nature Ecology & Evolution*, 3(10), 1396-1403. <https://doi.org/10.1038/s41559-019-0978-z>

Franco, N., Dueñas-Ocampo, S., & Castillo, M. (2016). Alqueria: more than just a glass of milk. *Havard Business Publishing*.

Garriga, E., & Melé, D. (2004). Corporate social responsibility theories: Mapping the territory. *Journal of Business Ethics*, 53(1-2), 51-71. <https://doi.org/10.1023/B:BUSI.0000039399.90587.34>

Goyal, S., Sergi, B.S. & Jaiswal, M. (2015). How to design and implement social business models for base-of-the-pyramid (BoP) markets? *The European Journal of Development Research*, 27(5), 850-867. <https://doi.org/10.1057/ejdr.2014.71>

Gray, B., & Stites, J. P. (2013). "Sustainability through partnerships. Capitalizing on collaboration". *Network for business sustainability, case study*, 24, 1-110. <http://www.wageningenportals.nl/sites/default/files/resource/nbs-systematic-review-partnerships.pdf>

Gutiérrez, R., & Lobo, I. D. (2006). Caminos que la filantropía puede abrir. *Sociedad y Economía*, 10, 47-67. <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=99616145002>

Hammond, A. L., Kramer, Tran, J. T., W. J., Katz, R. S., & Walker, C. (2007). The next 4 billion: Market size and business strategy at the base of the pyramid. World Resources Institute. [www.wri.org/publication/the-next-4-billion](http://www.wri.org/publication/the-next-4-billion)

Jackson, T. (2009). *Prosperity without Growth: Economics for a Finite Planet*. Earthscan.

Jiang, L., & O'Neill, B. C. (2017). Global urbanization projections for the Shared Socioeconomic Pathways. *Global Environmental Change*, 42, 193-199. <https://doi.org/10.1016/j.gloenvcha.2015.03.008>

Kagan, C., & Burton, M. H. (2018). Putting the 'social' into sustainability science. En W. Leal Filho (Ed.), *Handbook of Sustainability Science and Research* (pp. 285-298). Springer. [https://doi.org/10.1007/978-3-319-63007-6\\_17](https://doi.org/10.1007/978-3-319-63007-6_17)

Kolk, A., & Lenfant, F. (2015a). Cross-sector collaboration, institutional gaps, and fragility: The role of social innovation partnerships in a conflict-affected region. *Journal of Public Policy & Marketing*, 34(2), 287-303. <https://doi.org/10.1509/jppm.14.157>

Kolk, A., & Lenfant, F. (2015b). Partnerships for peace and development in fragile states: Identifying missing links. *The Academy of Management Perspectives*, 29(4), 422-437. <https://doi.org/10.5465/amp.2013.0122>

Kolk, A., & Lenfant, F. (2016). Hybrid business models for peace and reconciliation. *Business Horizons*, 59(5), 503-524. <https://doi.org/10.1016/j.bushor.2016.03.014>

Kourula, A., Pisani, N., & Kolk, A. (2017). Corporate sustainability and inclusive development: Highlights from international business and management research. *Current Opinion in Environmental Sustainability*, 24, 14-18. <https://doi.org/10.1016/j.cosust.2017.01.003>

Lohas Beans. (2020). *Lohas Beans*. <https://lohasbeans.com/>

Latapí-Agudelo, M. A., Jóhannsdóttir, L., & Davídsdóttir, B. (2019). A literature review of the history and evolution of corporate social responsibility. *International Journal of Corporate Social Responsibility*, 4(1), 1. <https://doi.org/10.1186/s40991-018-0039-y>

Mancini, M. S., Galli, A., Niccolucci, V., Lin, D., Bastianoni, S., Wackernagel, M., & Marchettini, N. (2016). Ecological footprint: Refining the carbon footprint calculation. *Ecological Indicators*, 61(2), 390-403. <https://doi.org/10.1016/j.ecolind.2015.09.040>

"Manos amigas buscan el progreso del campo". (31 de octubre de 2019). *El Tiempo*. <https://www.eltiempo.com/mas-contenido/manos-amigas-buscan-el-progreso-del-campo-428820>

Miklian, J., & Schouten, P. (2019). Broadening 'business', widening 'peace': A new research agenda on business and peace-building. *Conflict, Security and Development*, 19(1), 1-13. <https://doi.org/10.1080/14678802.2019.1561612>

Mishra, S. (2019). Evolution of corporate social responsibility: two sets of explanation. *Social Responsibility Journal*, 16(8), 1341-1356. <https://doi.org/10.1108/SRJ-04-2019-0135>

Mirvis, P., Baltazar, M. E., Googins, B., & Albareda, L. (2016). Corporate social innovation: How firms learn to innovate for the greater good. *Journal of Business Research*, 69(11), 5014-5021. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2016.04.073>

Montiel, I., & Delgado-Ceballos, J. (2014). Defining and measuring corporate sustainability: Are we there yet? *Organization & Environment*, 27(2), 113-139. <https://doi.org/10.1177/1086026614526413>

Mulgan, G., Tucker, S., Ali, R., & Sanders, B. (2007). *Social innovation: What it is, why it matters and how it can be accelerated*. Oxford Said Business School. <https://www.youngfoundation.org/publications/social-innovation-what-it-is-why-it-matters-how-it-can-be-accelerated/>

O'Neill, B. C., Kriegler, E., Ebi, K. L., Kemp-Benedict, E., Riahi, K., Rothman, D. S., ... & Solecki, W. (2017). The roads ahead: narratives for shared socioeconomic pathways describing world futures in the 21st century. *Global Environmental Change*, 42, 169-180. <https://doi.org/10.1016/j.gloenvcha.2015.01.004>

O'Rourke, D., & Lollo, N. (2015). Transforming consumption: From decoupling, to behavior change, to system changes for sustainable consumption. *Annual Review of Environment and Resources*, 40, 233-259. <https://doi.org/10.1146/annurev-environ-102014-021224>

Parra, C. (2013). Social sustainability: A competing concept to social innovation? En F. Moulaert, D. McCallum, A. Mahmood & A. Hamdouch (Eds.), *The International Handbook on Social Innovation: Collective action, social learning and transdisciplinary research* (pp. 142-154). Edward Elgar Publishing.

Patagonia. (2020). *How we work with factories, farms and mills: Promoting fair labor practices and safe working conditions throughout Patagonia's supply chain*. <http://www.patagonia.com/corporate-responsibility.html>

Parra, C. (2013). Social sustainability: a competing concept to social innovation? En F. Moulaert (Ed.), *The International Handbook on Social Innovation: collective action, social learning and transdisciplinary research*. (pp. 142-152) Edward Elgar Publishing.

Prahala, C. K., & Hammond, A. (2002). Serving the world's poor, profitably. *Harvard Business Review*, 80(9), 48-57. <https://hbr.org/2002/09/serving-the-worlds-poor-profitably>

Roome, N. J. (2013). Sustainable development: Social innovation at the interface of business, society, and ecology. En T. Ossburg & R. Schmidpeter (Eds.), *Social Innovation. Solutions for a sustainable future* (pp. 299-308). Springer. [http://doi.org/10.1007/978-3-642-36540-9\\_27](http://doi.org/10.1007/978-3-642-36540-9_27)

Rodrigo, P., & Arenas, D. (2014). La nueva gobernanza política y las colaboraciones intersectoriales para el desarrollo sostenible. *Innovar*, 24(53), 197-210. <https://doi.org/10.15446/innovar.v24n53.43945>

Scott, L., & McGill, A. (2018). *From promise to reality: Does business really care about the sdgs?* Price Waterhouse Coopers. <https://www.pwc.com/gx/en/sustainability/SDG/sdg-reporting-2018.pdf>

Scheyvens, R., Banks, G., & Hughes, E. (2016). The private sector and the sdgs: The need to move beyond 'business as usual'. *Sustainable Development*, 24(6), 371-382. <https://doi.org/10.1002/sd.1623>

"El café de la empresa nacional Lohas Beans conquista Tokio". (25 de octubre de 2018). *Semana*. <https://www.semana.com/>

contenidos-editoriales/japon-el-mundo-al-derecho/articulo/el-cafe-de-la-empresa-nacional-lohas-beans-conquista-tokio/588274

"El café de la paz: la experiencia de desmovilizados sembrando café". (6 de noviembre de 2019). Semana. <https://www.semana.com/nacion/articulo/el-cafe-de-la-paz-la-experiencia-de-desmovilizados-sembrando-cafe/619264>

Sistema B (2020). La historia del movimiento B en Latinoamerica y el mundo. <https://www.sistemab.org/sobre/>

Sun, J., Wu, S., & Yang, K. (2018). An ecosystemic framework for business sustainability. *Business Horizons*, 61(1), 59-72. <https://doi.org/10.1016/j.bushor.2017.09.006>

The Body Shop. (2020). *Enrich not exploit™ targets*. <https://www.thebodyshop.com/en-us/about-us/our-commitment/corporate-social-responsibility>

Triana-Ángel, N., & Ariza-Aya, M. (2019). *Juventud ganadera, motor para el cambio: alianzas estratégicas con la empresa privada (CIAT/CCAFS-Alquería): Nacimiento, motivaciones y objetivos de la iniciativa Herederos de Tradición llevada a cabo por Alquería dentro de sus programas de Formación Campesina*. CCAFS Info Note. CGIAR Research Program on Climate Change, Agriculture and Food Security (CCAFS). <https://cgospace.cgiar.org/handle/10568/107074>

Tulder, R., Seitanidi, M. M., Crane, A., & Brammer, S. (2016). Enhancing the impact of cross-sector partnerships. *Journal of Business Ethics*, 135(1), 1-17. <https://doi.org/10.1007/s10551-015-2756-4>

Unilever. (2020). *Making sustainable living commonplace for 8 billion people*. <https://www.unilever.com/sustainable-living/our-approach-to-a-brighter-future/>

United Nations (UN). (2016). Transforming our world: The 2030 agenda for sustainable development. UN. <https://sdgs.un.org/2030agenda>

Van der Waal, J. W., & Thijssens, T. (2020). Corporate involvement in Sustainable Development Goals: Exploring the territory. *Journal of Cleaner Production*, 252, 119625. <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2019.119625>

Van Tulder, R., Seitanidi, M. M., Crane, A., & Brammer, S. (2016). Enhancing the impact of cross-sector partnerships. *Journal of Business Ethics*, 135(1), 1-17. <https://doi.org/10.1007/s10551-015-2756-4>

Waddock, S. (1991). A typology of social partnership organizations. *Administration & Society*, 22(4), 480-515. <https://doi.org/10.1177/009539979102200405>

Whiteman, G., Walker, B., & Perego, P. (2013). Planetary boundaries: Ecological foundations for corporate sustainability. *Journal of Management Studies*, 50(2), 307-336. <https://doi.org/10.1111/j.1467-6486.2012.01073.x>

## Relaciones con la organización y el trabajo en los *millennials* colombianos

Oscar Gallo

Ph. D. en Historia

Profesor de cátedra. Universidad EAFIT

Medellín, Colombia

Grupo de Investigación en Administración y Organizaciones

Rol del autor: intelectual

ogallov@eafit.edu.co

<https://orcid.org/0000-0002-7567-2464>

RELATIONSHIPS BETWEEN COLOMBIAN MILLENNIALS AND ORGANIZATIONS AND WORK

**ABSTRACT:** Recent studies suggest a loss of the hegemony of work in people's lives, as well as a polycentric conception about existence. The purpose of this paper is to reflect on the meaning and the relationship that Colombian millennials establish with work and organizations. With this objective, 219 interviews with millennials and non-millennials at eleven Colombian companies in the five major cities of the country were examined. Atlas.Ti, version 8.2 was used for content analysis. Results show that there is not a specific type of relationship with organizations and a homogeneous meaning of work among Colombian millennials. In contrast, such relationship revolves around the expressive and the pragmatic and is determined by sociocultural rather than generational variables. Contributing to the knowledge of the relationships of Colombian millennials with organizations is reflecting on the contradictions and risks of promoting organizational actions based on the decontextualized assimilation of research results from other countries.

**KEYWORDS:** Colombia, millennials, organizations, meaning, work.

RELACÕES COM A ORGANIZAÇÃO E O TRABALHO NOS MILLENNIALS COLOMBIANOS

**RESUMO:** a literatura recente sugere uma perda da hegemonia do trabalho na vida e uma concepção policêntrica da existência. O objetivo deste artigo é refletir sobre o significado e a relação que os *millennials* colombianos com o trabalho e as organizações são estabelecidos. Com esse objetivo, foram analisadas 219 entrevistas a *millennials* e não *millennials*, pertencentes a 11 empresas colombianas com presença nas cinco principais cidades do país. Para a análise do conteúdo, foi utilizado Atlas.Ti, versão 8.2. Conclui-se que, entre os *millennials* colombianos, não existe um tipo de relação com as organizações e um significado do trabalho homogêneo. A relação oscila entre o expressivo e o pragmático, e está determinada por variáveis socioculturais mais do que geracionais. Contribuir para o conhecimento das relações com as organizações nos *millennials* colombianos é evidenciar as inconsistências e os riscos de promover ações organizacionais baseadas na assimilação descontextualizada dos resultados de pesquisas provenientes de outros países.

**PALAVRAS-CHAVE:** Colômbia, *millennials*, organizações, significado, trabalho.

RELATIONS AVEC L'ORGANISATION ET LE TRAVAIL DANS LA GÉNÉRATION Y COLOMBIENNE

**RÉSUMÉ:** La littérature récente suggère une perte de l'hégémonie du travail dans la vie et une conception polycentrique de l'existence. Le but de cet article est de réfléchir à la signification et à la relation que la génération Y colombienne établit avec le travail et les organisations. Dans cet objectif, on a analysé 219 entretiens avec des milléniaux et non-milléniaux, appartenant à onze entreprises colombiennes présentes dans les cinq principales villes du pays. Pour l'analyse du contenu, on a utilisé Atlas.ti, version 8.2. On en conclut que parmi les milléniaux colombiens, il n'y a pas de type de relation avec les organisations et une signification homogène du travail. La relation oscille entre l'expressif et le pragmatique, et des variables socioculturelles plutôt que générationnelles la déterminent. Contribuer à la connaissance des relations avec les organisations de la génération Y colombienne, c'est montrer les incohérences et les risques de promouvoir des actions organisationnelles basées sur l'assimilation décontextualisée des résultats de la recherche d'autres pays.

**MOTS-CLÉ:** Colombie, milléniaux, organisations, sens, travail.

**CITACIÓN SUGERIDA:** Gallo, O., Gonzales-Miranda, D.R., Román-Calderón, J.P., & García, G.A. (2021) Relaciones con la organización y el trabajo en los *millennials* colombianos. *Innovar*, 31(80) 129-140. <https://doi.org/10.15446/innovar.v31n80.93669>

**CLASIFICACIÓN JEL:** M12, M54, J28.

**RECIBIDO:** 7/11/2018. **APROBADO:** 19/6/2020. **PUBLICACIÓN ANTICIPADA:** 5/3/2021

Diego René Gonzales-Miranda

Ph. D. en Estudios Organizacionales y Ph. D. en Administración

Profesor titular. Universidad EAFIT

Medellín, Colombia

Grupo de Investigación en Administración y Organizaciones

Rol del autor: intelectual

dgonzal8@eafit.edu.co

<https://orcid.org/0000-0003-1211-0656>

Juan Pablo Román-Calderón

Ph. D. en Psicología Organizacional

Profesor e investigador, Universidad EAFIT

Medellín, Colombia

Grupo Estudios internacionales

Rol del autor: intelectual

jromanca@eafit.edu.co

<https://orcid.org/0000-0002-4352-8513>

Gustavo A. García

Ph. D. en Economía

Profesor asociado. Universidad EAFIT

Medellín, Colombia

Grupo de Economía y Empresa

Rol del autor: intelectual

ggarcia24@eafit.edu.co

<https://orcid.org/0000-0002-8511-2428>

**RESUMEN:** La literatura reciente sugiere una pérdida de la hegemonía del trabajo en la vida y una concepción policéntrica de la existencia. El propósito de este artículo es reflexionar sobre el significado y la relación que establecen los *millennials* colombianos con el trabajo y las organizaciones. Con ese objetivo, se analizaron 219 entrevistas a *millennials* y no *millennials*, perteneciente a once empresas colombianas con presencia en las cinco principales ciudades del país. Para el análisis del contenido, se utilizó Atlas.Ti, versión 8.2. Se concluye que entre los *millennials* colombianos no existe un tipo de relación con las organizaciones y un significado del trabajo homogéneo. La relación oscila entre lo expresivo y lo pragmático, y está determinada por variables socioculturales más que generacionales. Aportar al conocimiento de las relaciones con las organizaciones en los *millennials* colombianos es evidenciar las inconsistencias y riesgos de promover acciones organizacionales basadas en la asimilación descontextualizada de los resultados de investigaciones provenientes de otros países.

**PALABRAS CLAVE:** Colombia, *millennials*, organizaciones, significado, trabajo.

## Introducción

Durante los últimos años, los *millennials* han sido un tema frecuente en los medios de comunicación en Colombia y el mundo, a tal punto que se publicaron entre el 2014 y el 2017 alrededor de 308 notas de prensa, columnas de opinión o reportajes, cuyos temas principales eran las tendencias de consumo y los hábitos financieros; las expectativas laborales y las condiciones de empleo; la tecnología y los medios de comunicación. Para los fines de este artículo, nos interesa destacar que los medios de comunicación recogen la preocupación de los empresarios colombianos sobre la conducta de los *millennials* en el trabajo. Así, por un lado, destacan que son inestables y poco comprometidos con las organizaciones; por otro lado, que esperan flexibilidad, autonomía y proyección en el corto plazo.

El *millennial* descrito por la mayoría de estas publicaciones corrobora la tendencia global, pero dice muy poco acerca de las particularidades de esa generación en Colombia, principalmente porque se basan en opiniones o investigaciones con bases metodológicas poco fiables o artículos surgidos de la interpretación descontextualizada de la experiencia laboral. De hecho, excepcionalmente aluden a las condiciones de empleo de los jóvenes del país, mucho más precarias que las de sus contemporáneos de otros países (Gutiérrez, 2016; Salazar, 2015; Sánchez, 2016). Según Guy Rider, director general de la Organización Internacional del Trabajo (oIT), dos de cada cinco jóvenes en el mundo están desempleados. El informe de tendencias mundiales del empleo juvenil evidencia que tres cuartas partes de los jóvenes están empleados informalmente (oIT, 2017). Esta parece ser la situación en países como España, donde se estima que el 40% de los jóvenes está en riesgo de pobreza y el 64% corresponde a trabajadores temporales; igualmente, se estima que los salarios se han reducido en un 20% entre los jóvenes de 18 a 24 años (Politikon, 2017).

La situación para los jóvenes de América Latina es igualmente preocupante, porque la creación de empleos de calidad se ha debilitado con el aumento de la informalidad. En la Encuesta sobre la Transición de la Escuela al Trabajo (ETET) realizada por la oIT, se afirma que en algunos países de la región, menos del 50% de los jóvenes de 29 años ha logrado transitar al mercado laboral mediante un trabajo estable (Reinecke et al., 2017). El Informe Mensual del Mercado Laboral de Fedesarrollo (2017) recuerda que en la región el desempleo juvenil fue del 18,7% en el 2016, mientras que en Colombia alcanzó el 16,5% en el mismo año. Cerca de una cuarta parte de los colombianos son

jóvenes entre los 16 y los 24 años, y aproximadamente 30 de cada 100 jóvenes trabajan en el sector informal. A estas cuestiones sociolaborales se suman en el contexto colombiano el conflicto armado, la violencia intrafamiliar, las riñas y la delincuencia común (León, 2016), lo que resulta importante porque, desde nuestro punto de vista, el concepto de generación va más allá de lo biológico.

En síntesis, los medios de comunicación esquivan una cuestión esencial: la relación de los *millennials* con las organizaciones es consecuencia de las transformaciones estructurales del mundo del trabajo. La relación con el trabajo es tanto hecho individual como hecho social, y ha cambiado significativamente a lo largo de las últimas décadas (Méda & Vendramin, 2013; Mercure & Spurk, 2005). Es cierto que los *millennials* de Madrid, Santiago, Buenos Aires, Río de Janeiro, Lima o Bogotá pueden tener expectativas similares basadas en el acceso a ciertos bienes de consumo, pero también lo es que existen diferencias locales, regionales y nacionales. Incluso, el desempleo, la inestabilidad y la precariedad, características comunes a los países emergentes, tienen acentos diferentes; por lo tanto, es pertinente hacerse las siguientes preguntas: ¿Cuál es la relación del *millennial* colombiano con su organización? O ¿qué significado tiene para los *millennials* colombianos el trabajo?

## Marco de referencia

Una generación se reconoce por la participación compartida en un conjunto de hechos históricos y la adhesión o empatía por ciertas emociones, personajes, modas y lenguajes (Bodei, 2016). No todos son contemporáneos pues los espacios geográficos, políticos o la "fuerza de las instituciones que educan y adoctrinan hacen más o menos compacta una generación" (Bodei, 2016, p. 58).

La sociología define una generación por la combinación de las dimensiones culturales, económicas, históricas y políticas. Una generación se explica por la proximidad en los modos de pensamiento individual, las actitudes, los estilos o el sistema de valores; pero también se define por la confrontación con acontecimientos sociales, sus experiencias educativas y las oportunidades económicas específicas (Méda & Vendramin, 2013). Por ejemplo, el término *generación x* se acuñó para describir a la generación *punk* de Inglaterra con su desencanto, nihilismo y rechazo a los valores tradicionales, mediante la aceptación de la homosexualidad y el rechazo a los vínculos matrimoniales. A la generación posterior se le denominó *generación y* o de los *millennials*, también *Generation Golf, Shampoo*



*Generation, Fun Generation, Fear Generation o Generation Me*, caracterizada por haber asistido al nacimiento y la influencia de la televisión comercial, especialmente los *reality shows*, el desarrollo de nuevas tecnologías, pero también por haber sido afectada por la crisis financiera del 2007. En la actualidad, comienza aemerger una enorme preocupación por la *generación z* y su desenfrenado narcisismo asociado a la omnipresencia en Instagram o la dependencia con sus *smartphones*.

Estas clasificaciones están asociadas a las diferentes etapas históricas del capitalismo en el caso del mundo del trabajo (Méda & Vendramin, 2013). En ese sentido, es común la separación entre *baby boomers* (nacidos entre 1946-1964), generación x (nacidos entre 1965-1980) y generación y (nacidos entre 1981-2000). A la primera generación la cobijaron una legislación estricta del trabajo y un fuerte sistema de protección social; los x, por el contrario, se incorporaron al mundo del trabajo en un contexto de crisis del Estado providencia; finalmente, las condiciones de empleo para la generación y son más precarias, pues

están menos representados colectivamente y menos protegidos socialmente, y aunque están más cualificados que las generaciones anteriores, son apodados *baby-losers* (Méda & Vendramin, 2013).

Este artículo sigue de cerca los planteamientos de Dominique Méda y Patricia Vendramin (2013, 2016; Vendramin & Cultiaux, 2008). La elección obedece tanto al enfoque interdisciplinario del análisis como la amplitud del objeto de estudio. En efecto, las autoras reflexionan sobre las circunstancias, los valores y el significado dado al trabajo por un amplio grupo etario de la eurozona, una región heterogénea en lo económico, institucional y cultural. Para ellas, hay cuatro tipos de relación con el trabajo: i) un contrato positivo, ii) un medio para ganar dinero, iii) un soporte para el desarrollo personal o iv) como piedra angular de la identidad. Estas tipologías asociadas a los perfiles del *millennial* colombiano (Gonzales-Miranda et al., 2017) constituyen el marco teórico para reflexionar sobre las relaciones con las organizaciones y el significado del trabajo en los *millennials* colombianos.

Cabe anotar que el debate sobre las relaciones intergeneracionales en las organizaciones ha generado mucha expectativa, incertidumbre y hasta temor en el mundo de las organizaciones, al punto de que la bibliografía sobre los *millennials* ha crecido notablemente en la última década. Las ciencias sociales, y específicamente la sociología, se han comenzado a preguntar por las características e inserción de esta generación en el mercado laboral. Al mismo tiempo, la administración se ha propuesto entender los desafíos que plantean a las organizaciones una fuerza de trabajo multigeneracional (Jorgensen, 2003; Kaifi et al., 2012). En la bibliografía sobre el tema se pueden identificar objetivos e interrogantes similares: primero, interesa comprender cómo se tejen las relaciones entre empleados de diferentes generaciones; segundo, conocer las percepciones sobre aspectos como liderazgo, autoridad o proyección laboral.

En efecto, las preguntas por los factores motivacionales y la satisfacción en las organizaciones, además de las diferencias en la personalidad, forman parte de los trabajos publicados más recientes (Laird et al., 2015; Wong et al., 2008). En su mayoría, son estudios empíricos que, mediante encuestas o entrevistas, comparan los *boomers*, la generación X y la generación Y para entender los niveles de satisfacción laboral, las actitudes en el trabajo o la manera en que se deben conducir las relaciones, promover el desarrollo de los empleados o proponer las mejores prácticas de entrenamiento y de formación. Dicho de otra forma, contrario al pesimismo reinante en diferentes sectores empresariales, la comprensión del fenómeno busca hacer las organizaciones más atractivas para los *millennials*, pues constituyen el futuro de las organizaciones (Carraher, 2015).

Del mismo modo, interesa para algunos autores observar el sistema de valores que rige el comportamiento y actitudes de los individuos dentro y fuera de las organizaciones (Weber, 2017). La exploración en este ámbito se extiende a estudios sociológicos con los que se pretende avanzar tanto en el conocimiento de las dinámicas del lugar de trabajo y los patrones de comportamiento como en los lugares de residencia en la ciudad. En ese sentido, se identifica una tendencia a la localización en lugares que son consistentes con la autopercpción de los valores, por ejemplo, la aceptación de la diversidad racial (Atherwood, 2015).

En su mayoría, estos estudios se realizan en los Estados Unidos; sin embargo, también se registran países como Australia, Inglaterra, Países Bajos, Taiwán o Malasia. De esta producción bibliográfica se puede afirmar, por un

lado, que se trata de estudios sobre culturas predominantemente anglosajonas o de fuerte influencia de organizaciones originarias de estos países; por otro lado, que los estudios empíricos en culturas latinas son relativamente pocos, como sugieren expertos de Chile (Pérez, 2016) y Perú (Begazo-Villanueva & Fernández-Baca, 2016).

En cuanto a las creencias, valores y significados del trabajo, la historia, la sociología y la psicología han demostrado que las transformaciones organizacionales implican también un cambio en la manera como los sujetos se relacionan con el trabajo (Adam, 1999; Bauman, 2017; Méda, 1998; Méda & Vendramin, 2013; Romero-Caraballo, 2017). En las últimas décadas, los cambios en los modelos productivos o la consolidación del neoliberalismo desde 1980 han motivado la reflexión en las ciencias sociales y humanas sobre los significados del trabajo y la manera como los sujetos construyen y reconstruyen sus identidades en estos contextos de cambio organizacional y auge del *management*. Algunas cuestiones que ingresaron en el horizonte de investigación fueron, por un lado, el impacto individual y social de las reestructuraciones, fusiones, adquisiciones y privatizaciones de las organizaciones; el capitalismo periférico de América Latina con sus formas de precarización laboral; el auge de empleos semicalificados o las formas de esclavitud moderna; por otro, los efectos de la búsqueda permanente de la competitividad y la empleabilidad, o de la creatividad y la autonomía, en jornadas de trabajo que fluctúan entre la rigidez y la flexibilidad.

En efecto, la producción de subjetividades en la era del *management* no parece tener límites. El "sujeto productivo" es ahora responsable por la producción de bienestar, placer y felicidad. La ascensión del rendimiento erosiona los vínculos sociales y reivindica el desapego y la indiferencia. La flexibilidad y la polivalencia obligan al sujeto productivo al exceso de positividades (nunca decir "no" al trabajo) y, como consecuencia, una cultura de la ansiedad parece instaurarse (Antunes, 2015; Arteaga et al., 2016; Barros & Borges, 2016; Candela-Ayllón, 1999; Carpio et al., 2014; Cimbalista, 2007; Durand, 2011; Fariñas, 2017; Gonçalves & Vasconcelos-Jiménez, 2013; Gorz, 2000; Han, 2014; Neffa, 1999; Peralta-Gómez, 2011; Romero-Caraballo, 2016).

## Método

Para responder a las preguntas por la relación del *millennial* colombiano con su organización o el significado que tiene el trabajo, se entrevistaron 225 empleados de once empresas del sector industrial y de servicios, con

presencia en Barranquilla, Bogotá, Bucaramanga, Cali y Medellín. En las entrevistas participaron menores de 37 o *millennials* (175 entrevistados) y mayores de 37 años o generación x (50 entrevistados). Todas las entrevistas se realizaron con autorización de los participantes y consentimiento de las empresas. Sin embargo, en este artículo únicamente se incluyen datos sobre 219 entrevistas, por considerar que las restantes seis no contribuían a los objetivos planteados por la investigación. Por ejemplo, uno de los entrevistados narró detalladamente una serie de experiencias de vida, cuyo dramatismo escapa al objeto de investigación, pero comprueba el carácter humano de la investigación cualitativa. Finalmente, cabe destacar que la información brindada por los individuos pertenecientes a la generación x sirvieron de contrapunto para reafirmar o cuestionar algunas de las percepciones de los *millennials*. Es en ese sentido que se analizaron las entrevistas de esta generación, más allá de no ser el foco de análisis principal.

Para la sistematización y análisis de la información obtenida en las entrevistas se utilizó el *software* Atlas.Ti, versión 8.2, una herramienta que soporta el proceso de análisis de datos cualitativos perteneciente al grupo amplio de los QDA *software* o *Computer Assisted Qualitative Data AnalysisS* (CAQDAS). En este sentido, el QDA *software* permite al investigador controlar el proceso de análisis, pero no se esperan 'milagros' informáticos. Como observa Friese (2019), "la lectura entre las líneas [...] continúa siendo tareas analíticas reservadas para el investigador humano" (p. xxvi). Desde este punto de vista, la utilidad de Atlas.Ti 8.2 reside en la posibilidad de realizar un análisis sistemático de los datos en menos tiempo y concentra la información para facilitar la visualización, integración, serendipia y exposición (ViSE), ya que, "cuando se utilizan métodos manuales, es fácil 'olvidar' los datos sin procesar detrás de los conceptos, ya que es bastante laborioso volver a los datos" (Friese, 2019, p. xxvi). El debate sobre las ventajas y desventajas del *software* no está resuelto, como sugiere el número especial de la *RISTI - Revista Ibérica de Sistemas e Tecnologias de Informação* (Costa et al., 2016); sin embargo, es innegable su utilidad para investigaciones que integran gran cantidad de información.

El uso de Atlas.Ti es consecuente con diversas teorías y metodologías de análisis, y su arquitectura sigue el procedimiento de análisis sistemático de los datos cualitativos: preparación de los datos; codificación (abstracción, generalización, síntesis y comparación, integración de códigos); delimitación de la teoría; exposición de los datos mediante

mapas conceptuales o redes de sentido; escritura y verificación de las conclusiones (Bryant, 2014; Friese, 2019; Miles et al., 2014; Saldaña, 2014; Silver & Lewins, 2014). No es posible en el espacio de este artículo detenerse en cada una de las fases anteriores; sin embargo, se pueden precisar algunas cuestiones que permitan comprender cómo opera el análisis cualitativo de datos, probablemente la fase más polémica y descuidada de la investigación cualitativa (Miles et al., 2014).

En la primera fase del proyecto de investigación se exploró la literatura disponible en diversas bases de datos. La revisión de esta información implicó tanto la lectura de metaanálisis como la búsqueda de regularidades o frecuencias recurrentes de palabras en más de una centena de artículos sobre los *millennials* en el trabajo. Al finalizar esta fase, se identificaron categorías referidas a cuestiones o problemas tales como tiempo libre, educación y formación; tecnología y redes sociales; autoridad, conocimiento e innovación; liderazgo, comunicación, motivación, expectativa y proyección laboral. Estas categorías fueron impresas en fichas de colores que se usaron en las 219 entrevistas semiestructuradas, las cuales duraron aproximadamente 45 minutos. Durante la entrevista se utilizó la técnica de construcción de mapas conceptuales o redes de sentido para que el entrevistado distribuyera las fichas con total libertad, pero respondiendo a la pregunta por la importancia que esos aspectos tienen para su vida y la relación que tiene en la organización donde labora. La idea era que el mismo entrevistado narrara sus experiencias e ideas guiado por las categorías de análisis. El entrevistador disponía, además, con una guía de preguntas abiertas sobre salarios, beneficios, flexibilidad, monotonía, remuneración, estabilidad, espacio físico, condiciones de trabajo, condiciones de empleo, bienestar, responsabilidad social y valores, retroalimentación, competencias, relación con los jefes, centralidad, verticalidad, autonomía y empoderamiento.

Todas las entrevistas fueron transcritas y luego codificadas de forma sistemática, lo cual significa, por un lado, la exploración de los datos mediante nubes de palabras y lista de frecuencia de términos; por el otro, lectura y búsqueda de incidentes, fenómenos, temas, palabras y frases que puedan representar regularidades o regularidades de similitud y diferencia. Este procedimiento de codificación inductivo y deductivo se combinó con la codificación selectiva o abductiva basada en las evidencias de la literatura. Al final, se obtuvieron 37 categorías de análisis, cuyo enraizamiento según el número de citas puede observarse en el gráfico 1.

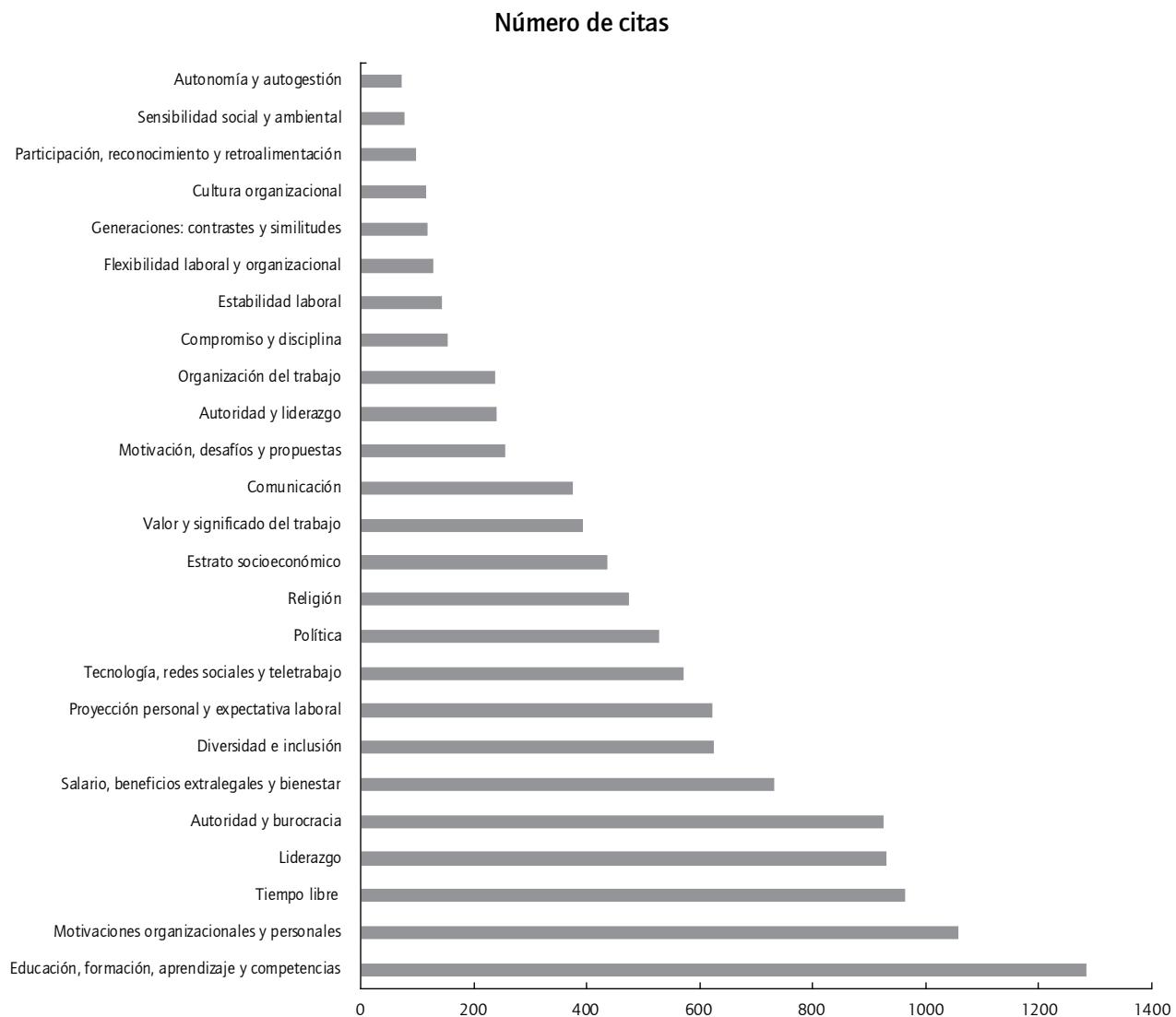


Gráfico 1. Categorías y fundamentación según número de citas. Fuente: elaboración propia.

El procedimiento de codificación anterior permitió controlar un volumen amplio de datos, 8.892 citas, y observar interacciones y complementariedades mediante herramientas como la tabla de coocurrencias, la *Query Tool* y las *network*. Así, por ejemplo, al finalizar la codificación se observó que la coocurrencia entre los códigos *familia* y *motivación* (211 citas) era casi el doble de la coocurrencia de la motivación con aspectos como *liderazgo* (105 citas), *salario* (145 citas) y *educación* (144 citas). Este aspecto fue entendido como una señal de las particularidades del *millennial* colombiano y las relaciones de dependencia socioeconómica que se configuran en un país con trayectoria profunda de inestabilidad laboral.

El método descrito hasta ahora incorpora ciertos principios subyacentes a la teoría fundamentada y el enfoque fenomenológico, acorde con las necesidades de los datos

obtenidos. Como insinúan Miles et al. (2014), en la investigación cualitativa es necesario un 'descarado eclectismo'. Es precisamente esa naturaleza ecléctica, fluida, flexible e innovadora de la investigación cualitativa la que enriquece el análisis con solapamientos y similitudes, aunque también con diferencia los enfoques teórico-metodológicos de las ciencias sociales (Freeman, 2017). Pero más allá del eclectismo descrito, los resultados que se presentan en el siguiente apartado evidencian un modo de pensar y vivir la experiencia de los *millennials* colombianos en el trabajo basado en las premisas de una ciencia social que no emula los métodos de las ciencias naturales, porque reconoce la complejidad de la dinámica social, problematiza los fenómenos inherentes al mundo del trabajo y critica las perspectivas que no consideran las variables de tiempo y espacio como constitutivas del análisis; a su vez, reconoce

el carácter intersubjetivo de cualquier investigación social (Wallerstein, 2006).

En ese sentido, el enfoque teórico y metodológico categorial (Freeman, 2017) permitió identificar y elegir unidades de datos y determinar el significado atribuido por los entrevistados a estas experiencias de vida. Finalmente, el análisis que se propone a continuación problematiza la manera de cómo se entienden los *millennials* en el trabajo, no circunscribiéndose exclusivamente a lo teórico, por lo que se insinúa una serie de acciones en el ámbito organizacional.

## Resultados

Comúnmente, la generación Y es descrita como un grupo homogéneo de personas nacidas entre 1981 y 2000. Sin embargo, los resultados de Gonzales-Miranda et al. (2017) permitieron clasificar los *millennials* en cuatro tipos:

- **Millennial tipo A.** Es un individuo con salario alto, sin obligaciones familiares restrictivas y con un alto nivel de formación.
- **Millennial tipo B.** Es un individuo cuyo salario es proporcional a la estructura que ocupa en la jerarquía organizacional. Se espera de él un ascenso seguro que permita mejorar su calidad de vida. No tiene obligaciones familiares o las puede delegar, y está pasando por un proceso de formación que lo lleva a transitar hacia el nivel profesional.
- **Millennial tipo C.** Es un individuo que tiene un salario y cargo bajo en la estructura organizacional, no posee obligaciones familiares restrictivas, y posee un bajo o medio nivel de formación educativa.
- **Millennial tipo D.** Es el millennial tipo C, pero con algún tipo de obligación familiar.

Continuando con esa línea de reflexión, basados en el marco teórico anunciado en la introducción y los datos obtenidos en las entrevistas, en este artículo evidenciamos que la relación con la organización y el significado del trabajo para los *millennials* colombianos es sociológica por encima de todo. Si bien existen similitudes con los tipos propuestos en el análisis europeo, las dinámicas sociolaborales del país acentúan o revelan el sentido de las trayectorias de vida, las experiencias individuales o las actitudes posibles. Como anotan Méda y Vendramin (2013), una aproximación sociológica a la relación con el trabajo debe explorar expectativas, sentidos y significados individuales y colectivos del trabajo, además de las dimensiones culturales y comportamentales características de los estudios provenientes de la esfera administrativa. En ese sentido,

la cuestión por los *millennials* se entiende únicamente a la luz de las dinámicas sociolaborales; una encuesta más amplia permitiría evidenciar con mayor precisión la conexión entre el mercado laboral en Colombia y la conducta de los *millennials* o jóvenes colombianos.

El *millennial* tipo A se caracteriza por una actitud expresiva en la organización. El salario alto, la ausencia de obligaciones familiares restrictivas y el alto nivel de formación permiten que el vínculo con la organización sea altamente positivo y conduzca a la realización personal. Procede de los estratos socioeconómicos más altos por lo que su relación de dependencia económica es menor. De ahí también que las condiciones de empleo y las condiciones de trabajo signifiquen una carga psicosocial menor, basados en el grado de control, el equilibrio esfuerzo recompensa y la justicia organizativa (Benach & Muntaner, 2010).

Para comprender la relación que establecen este tipo de *millennials* con su organización, es necesario considerar que casi la totalidad de los casos (94,9%) tienen contratos a término indefinido y antigüedad superior a los cuatro años. En las entrevistas se percibe una concepción policéntrica de la existencia y unas fronteras claramente definidas entre la vida privada y laboral. Los *millennials* de este tipo consideran irrelevante la cuestión salarial y evidencian una fuerte vocación hacia el liderazgo, a menudo relacionado con el prestigio y el poder. Por el lugar que ocupan dentro de la estructura de la organización, las narrativas sobre el liderazgo, la autoridad o el compromiso se materializan en el uso frecuente de un plural mayestático. Esto coincide con el énfasis en el desempeño y la estrategia.

Para los *millennials* de este segmento, el trabajo es básicamente el medio para alcanzar los sueños; de hecho, en el discurso acerca del trabajo utilizan expresiones como "diversión", "gusto", "crecimiento", al igual que el enamoramiento pasajero de las organizaciones, en cuanto estas les permitan proyectarse laboralmente o un aprendizaje constante.

Las organizaciones son el espacio que forma, educa y proyecta. Pero, así como se plantea el compromiso con la organización, también se destaca la importancia del tiempo libre para hacer otras cosas o alguna actividad académica. Dos ejemplos pueden ilustrar esta idea: "cuando yo llego a mi casa trato de desconectarme" (ARJC<sup>1</sup>) y "hay que hacer las cosas, no hay que ser mediocres, pero para mí la familia y los amigos son los más importantes" (ARYTL). Una opinión que concuerda con lo percibido por sus jefes: "yo

<sup>1</sup> Para garantizar el anonimato de los entrevistados y las empresas se creó un código de identificación para cada uno de los 225 entrevistados.

creo que nuestra generación es súper agotada, y uno trabaja desde las siete de la mañana hasta las siete de la noche [...]; ellos tienen muy claro su vida personal" (TFMLC). En resumen, para los *millennials* tipo A los factores determinantes en su vida dentro de las organizaciones no son la estabilidad laboral, ni las compensaciones o beneficios; su motivación son los retos y los proyectos, el conocimiento que puedan adquirir de otras industrias, la confianza, la autonomía y la independencia.

Por su parte, el *millennial* tipo B se caracteriza por una actitud expresiva y pragmática. Sus niveles de autonomía son menores, porque la relación con la organización se asocia al desarrollo personal. Al igual que el *millennial* tipo A, el B experimenta una relación positiva y satisfactoria con su organización, aunque para este segundo tipo la satisfacción es pasajera o transitoria. Esto explica la importancia dada a los salarios emocionales o la insistencia en la retroalimentación. Dicho de otra forma, tienen un plan de carrera claro y gestionan su vida de modo que las experiencias nuevas (viajes, educación, amigos) puedan ser activos en su trayectoria profesional. En ese sentido, el trabajo tiene una centralidad absoluta. En muchos casos, son jóvenes recién incorporados al mercado laboral, por lo que consideran el salario un aspecto secundario mientras acumulan experiencia o los niveles de cualificación necesarios. En una frase, los motiva la adquisición de competencias blandas como el liderazgo y su vida privada parece estar subordinada a la vida laboral; no obstante, la autonomía, el empoderamiento, la flexibilidad y la búsqueda de objetivos personales son un factor relevante.

En efecto, para los *millennials* de este segmento, el trabajo es el medio para alcanzar sus metas; es decir, suministra los recursos para alcanzar las cosas que quieren. Para este segmento la gestión de su carrera implica una relación "gana-gana" con la organización, mientras que la remuneración es vista como el resultado directo de la experiencia, pero también un factor esencial, ya que de nada sirve –afirman– estar motivados si no hay con qué pagar las cuentas. Esto se explica porque sostienen un compromiso económico con sus familias o porque el trabajo es el sustento de sus metas. El énfasis dado en las entrevistas a la proyección y los retos tiene como correlato el tema económico. La celeridad con que se busca el crecimiento profesional y el crecimiento económico varía con el nivel socioeconómico. En síntesis, los *millennials* B quieren ascender, tener más experiencias y estar muy bien remunerados. Estos aspectos, junto con la ambición de estabilidad laboral y proyección de las compañías, estuvieron presentes en entrevistas y conversaciones en los grupos focales, idea que contrasta con la opinión generalizada

acerca de la falta de compromiso y esfuerzo. Sin embargo, a diferencia de las generaciones anteriores, no son víctimas ruidosas de la naturaleza cambiante del trabajo ni creen que el compromiso es sacrificio. Asimismo, su prioridad no es el trabajo ni temen al desapego.

Cabe anotar que es en ese último aspecto donde más se observa una divergencia en la manera como los *millennials* se perciben y la manera como sus jefes los describen. Para la generación X, la palabra "*millennials*" sirve más para adjetivar los sujetos y menos para encuadrar una generación. La *doxa* se impone en este punto, lo que se explica en parte por la crisis de las formas de protección social y las características del mercado laboral. Según Lee Carragher (2015), la generación X corresponde a individuos presionados laboralmente por los *baby boomers* y los *millennials*; los primeros no se jubilan porque la pensión es insuficiente al paso que los jóvenes quieren obtener un empleo rápidamente.

En contraste con los tipos A y B, los tipos C y D coinciden en la actitud pragmática frente al trabajo. La vulnerabilidad económica genera una fuerte dependencia. En el caso de los *millennials* tipo C, la formación técnica, tecnológica y universitaria hace del trabajo el soporte para el desarrollo personal. Tres aspectos son evaluados positivamente: salarios, primas, y bonos y tiempo. Comparten con los *millennials* tipo B la idea de tránsito y son bastante optimistas frente a sus expectativas y proyecciones laborales. En las entrevistas se observa una actitud pragmática al enfrentarse con la realidad del trabajo y los itinerarios laborales estandarizados; en esos casos, se agudiza una mezcla de realismo y escepticismo frente a las oportunidades de desarrollo, las características de su trabajo y las condiciones de empleo.

Finalmente, el *millennial* tipo D se caracteriza por una actitud pragmática frente al trabajo. En este sentido, se puede afirmar que, para los jóvenes de este segmento, el trabajo es un medio para ganar dinero. El bajo grado de control, el desequilibrio entre el esfuerzo y la recompensa o la injusticia organizativa caracterizan las condiciones de trabajo y empleo de los *millennials* tipo D. Aunque los estresores psicosociales parecen ser altos, la relación psicodinámica y pragmática frente al trabajo garantiza una relación menos dolorosa. Esto explica por qué el trabajo puede ser carga psicológica y, al mismo tiempo, piedra angular en la construcción de la identidad. Desde este punto de vista, la remuneración y la estabilidad laboral son esenciales, mientras que el contenido de su trabajo es irrelevante, porque no concuerda con sus intereses personales. Por lo mismo, se oponen a una inversión emocional excesiva al igual que al sobrecompromiso. Coherente con

esta idea, ven la familia como el motor de sus vidas o el principal factor motivacional. Saben que la autonomía y la flexibilidad son realidades laborales lejanas a la función operativa, pero ambicionan tener más tiempo libre para estar con sus familias.

En general, para los millennials tipos C y D, el trabajo está asociado o es identificado por el salario y valoran las características del vínculo laboral. Las siguientes expresiones ilustran el horizonte del trabajo para estas tipologías: "gracias a Dios es una excelente empresa [...], [por] como tratan a los empleados" (ALGML); "pero no se dieron las cosas; yo creo que Dios sabe cómo hace sus cosas y no, lo que es para mí es para mí, vendrán cosas mejores [respecto a la insatisfacción con el trabajo actual]" (ALJMT); "para llevar el sustento al hogar" (ALJTM); "todo en la vida es plata" (ALJPC); "cuando yo terminé de estudiar, de inmediato la mentalidad mía era trabajar, trabajar, para devolverle, para darle las gracias a mi mamá" (AVSC).

## Discusión y conclusiones

En primer lugar, la conducta de los *millennials* parece ser el resultado de un proceso de asimilación de las condiciones cambiantes del mercado laboral. Esto ocurre en el mundo (Deal et al., 2010) y en Colombia, por lo que se observa en las formas particulares de relación con la organización y el significado del trabajo. Varios estudios afirman que la generación Y tiene niveles de formación más elevados, pero cargan también la desilusión, frustración e insatisfacción por el fracaso del modelo de ascenso social mediante la educación (Rentz, 2015; Mercure et al., 2012; Méda y Vendramin, 2013). En el caso colombiano, dicha frustración se expresa fundamentalmente en los *millennials* tipo C. No en vano la educación por competencias ha sido reivindicada como el camino más adecuado para movilizar un conjunto de esquemas y prácticas que permitan un ingreso más eficiente al mundo aboral.

En segundo lugar, las experiencias de empleo y desempleo asociado a las percepciones del mercado laboral son un aspecto importante para entender la pérdida de la hegemonía del trabajo en la vida. Desde este punto de vista, las condiciones de empleo serían factores determinantes, no necesariamente causales, para el surgimiento de una concepción policéntrica de la existencia o la ausencia de compromiso con las organizaciones. Según Méda y Vendramin (2013), "los jóvenes parecen prever la precariedad como algo inevitable" (p. 176); por lo tanto, buscan un equilibrio existencial entre el trabajo y la familia, la preservación de la esfera personal, la gestión autónoma y flexible de los tiempos y el desarrollo personal. Esto explica la actitud expresiva y pragmática de los tipos A y B.

En tercer lugar, los jóvenes entrevistados para esta investigación difieren en general del estereotipo creado por informes y medios de comunicación mundial y regional. El tiempo de permanencia en las empresas es superior a tres años, excepto por los *millennials* tipo C. Las razones por las cuales un joven abandona un trabajo pueden variar; sin embargo, en países con tasas de desempleo habitualmente altas o cuyas condiciones laborales tienden a ser precarias, raras veces renuncian por decisión individual. De hecho, los jóvenes del tipo C tienen en promedio de 24 años, y la mitad de ellos tiene contrato a término fijo; una tendencia similar en el tipo de contrato se expresa en el tipo D.

Finalmente, en el ámbito organizacional, los *millennials* colombianos tienen en común con sus contemporáneos de otros países la búsqueda de ambientes y relaciones que permitan la diversidad, el aprendizaje de competencias y habilidades. Del mismo modo, comparten la expectativa por relaciones horizontales y formas de liderazgo especial. Entre sus expectativas laborales y su proyección, se destacan la búsqueda de estabilidad y las posibilidades de ascenso. Pero en este punto no se diferencian sustancialmente de la actitud de otras generaciones.

En este artículo evidenciamos los factores que influyen en la relación de los *millennials* colombianos con las organizaciones y el significado que tiene el trabajo para ellos; sin embargo, es claro que el estrato socioeconómico constituye en Colombia un factor decisivo. De acuerdo con las Estadísticas de Mercado Laboral del Departamento Administrativo Nacional de Estadística (DANE), la pobreza monetaria en el 2017 fue de 26,9% y la pobreza extrema, de 7,4%. Por otro lado, en el 2016 el 48,7% de los ocupados del país recibió menos de un salario mínimo<sup>2</sup>; el 37,2%, entre uno y dos salarios mínimos, y solo el 14,4% recibió más de dos salarios mínimos. De acuerdo con estas cifras, los *millennials* tipo A y B representan un porcentaje mínimo en Colombia, mientras que los tipos C y D son probablemente más de la tercera parte. Desde este punto de vista, el desafío organizacional es comprender qué los impulsa o motiva. En ese sentido, se puede afirmar que es necesario profundizar en las expectativas laborales, la proyección y la motivación de los *millennials* de los estratos socioeconómicos 1, 2 y 3 de Colombia. Igualmente, cabe en ese horizonte reflexionar sobre las políticas organizacionales de bienestar o el lugar de la educación y el conocimiento como la única oportunidad de desempeñarse en una "organización de verdad" (ALGML).

<sup>2</sup> El salario mínimo legal en Colombia en el 2016 era de \$737.242, aproximadamente US\$245.

## Declaración de conflicto de interés

Los autores no manifiestan conflictos de interés institucionales ni personales.

## Referencias bibliográficas

Adam, B. (1999). Cuando el tiempo es dinero: racionalidades de tiempo conflictivas y desafíos a la teoría y la práctica del trabajo. *Sociología del trabajo*, 37, 5-40.

Antunes, R. (2015). *Os sentidos do trabalho: Ensaio sobre a afirmação e a negação do trabalho* (2<sup>da</sup> Ed.). Boitempo Editorial.

Arteaga, C., Greibe, A., Pérez, S., & González, R. (2016). El significado del trabajo y el desafío del posicionamiento social en Chile. *Revista Austral de Ciencias Sociales*, 31, 111-130. <https://doi.org/10.4206/rev.austral.cien.soc.2016.n31-07>

Atherwood, S. (2015). An ecological exploration of generation Y: Residence location choice in the San Francisco Bay area. *Applied Spatial Analysis and Policy*, 8(4), 325-349. <https://doi.org/10.1007/s12061-014-9123-1>

Barros, S. C., & Borges, L. (2016). Significados do dinheiro e do trabalho: Um estudo com operários da construção de edificações de Belo Horizonte. *Interação em Psicologia*, 20(2), 170-182. <https://doi.org/10.5380/psi.v20i2.34365>

Bauman, Z. (2017). *Trabajo, consumismo y nuevos pobres*. Barcelona: Gedisa.

Begazo-Villanueva, J. D., & Fernández-Baca, W. (2016). Los millennials peruanos: características y proyecciones de vida. *Gestión en el Tercer Milenio*, 18(36), 9-15. <https://core.ac.uk/download/pdf/304898792.pdf>

Benach, J., & Muntaner, C. (2010). *Empleo, trabajo y desigualdad en salud: una visión global*. Icaria.

Bodei, R. (2016). *Generaciones: edad de la vida, edad de las cosas*. Herder.

Bryant, A. (2014). The Grounded Theory Method. En P. Leavy (Ed.), *The Oxford Handbook of Qualitative Research* (pp. 116-136). Oxford University Press. <http://doi.org/10.1093/oxfordhb/9780199811755.013.016>

Candela-Ayllón, V. (1999). *El significado del trabajo en los jóvenes peruanos: un estudio comparativo entre peruanos y españoles a partir del estudio wosy* (Tesis de doctorado). Universidad Complutense de Madrid, Madrid.

Caraher, L. (2015). *Millennials en la oficina. Cómo lidiar con una generación que no sigue las reglas*. Paidós.

Carpio, P. D., Álvaro, J. L., & Garrido, A. (2014). El significado del trabajo: aproximaciones teóricas y empíricas. En J. Orejuela (Ed.), *Psicología de las Organizaciones y del Trabajo. Apuestas de investigación* (pp. 131-161). Editorial Bonaventuriana.

Cimbalista, S. (2007). Sufrimiento: los significados adversos de las condiciones de trabajo en el sistema de producción flexible. *Universitas Psychologica*, 6(1), 69-78. <https://revistas.javeriana.edu.co/index.php/revPsycho/article/view/95>

Costa, A. P., Faria, B. M., & Reis, L. P. (2016). Investigação qualitativa através da utilização de software: Workflows metodológicos. *RISTI - Revista Ibérica de Sistemas e Tecnologias de Informação*, 19, –ix-xii. <http://www.scielo.mec.pt/pdf/risti/n19/n19a01.pdf>

Deal, J. J., Altman, D. G., & Rogelberg, S. G. (2010). Millennials at work: What we know and what we need to do (if anything). *Journal of Business and Psychology*, 25(2), 191-199. <https://doi.org/10.1007/s10869-010-9177-2>

Departamento Administrativo Nacional de Estadística (DANE). (2015, 2018). *Mercado Laboral* [Gubernamental]. DANE. <http://www.dane.gov.co/index.php/estadisticas-por-tema/mercado-laboral>

Durand, J.-P. (2011). *La cadena invisible: Flujo tenso y servidumbre voluntaria*. Fondo de Cultura Económica, Universidad Autónoma Metropolitana.

Farías, M. L. (2017). El significado y el valor del trabajo: una aproximación desde la diversidad generacional. *ix Congreso Internacional de Investigación y Práctica Profesional en Psicología xxiv Jornadas de Investigación xiii Encuentro de Investigadores en Psicología del Mercosur*. Facultad de psicología- Universidad de Buenos Aires, Argentina. <https://www.aacademica.org/000-067/453.pdf>

Fedesarrollo. (2017). *Informe mensual del mercado laboral: Desempleo Juvenil*. Fundación para la Educación Superior y el Desarrollo. <https://www.repository.fedesarrollo.org.co/handle/11445/3500>

Freeman, M. (2017). *Modes of thinking for qualitative data analysis*. Routledge.

Friese, S. (2019). *Qualitative data analysis with ATLAS.ti*. Sage.

Gonçalves, R. M. P., & Vasconcelos-Jimenez, S. (2013). Relações antagônicas entre sentido e significado do trabalho no capital: uma análise na perspectiva ontológica. *Psicología e Sociedade*, 25(3), 685-694. <https://doi.org/10.1590/S0102-71822013000300022>

Gonzales-Miranda, D.R., Oscar Gallo, O., García, G.A., Roman-Calderon & Giraldo Arango, J.E. (2019). Quiénes son los millennials colombianos. Editorial Universidad EAFIT.

Gorz, A. (2000). *Miserias del presente, riqueza de lo posible*. Paidós.

Gutiérrez, A. M. (22 de febrero de 2016). Ser 'millennial' en Colombia es cuestión de estrato. *Portafolio*. <https://bit.ly/1podiaC>

Han, B.-C. (2014). *Psicopolítica: neoliberalismo y nuevas técnicas de poder*. Herder.

Jorgensen, B. (2003). Baby Boomers, Generation X and Generation Y?: Policy implications for defence forces in the modern era. *Foresight*, 5(4), 41-49. <https://doi.org/10.1108/14636680310494753>

Kaifi, B. A., Nafei, W. A., Khanfar, N. M., & Kaifi, M. M. (2012). A multi-generational workforce: Managing and understanding millennials. *International Journal of Business and Management*, 7(24), 88. <https://doi.org/10.5539/ijbm.v7n24p88>

León, D. (11 de julio de 2016). La otra realidad de los Millennials colombianos. *Finca Raíz*. <https://bit.ly/2INDSWa>

Laird, M., Harvey, P., & Lancaster, J. (2015). Accountability, entitlement, tenure, and satisfaction in Generation Y. *Journal of Managerial Psychology*, 30(1), 87-100. <https://doi.org/10.1108/JMP-08-2014-0227>

Méda, D. (1998). *El trabajo: un valor en peligro de extinción*. Gedisa.

Méda, D., & Vendramin, P. (2013). La signification du travail au prisme des générations. *Le Lien social. Réinventer le travail* (pp. 149-184). Presses Universitaires de France.

Méda, D., & Vendramin, P. (2016). *Reinventing work in Europe: Value, generations and labour*. Springer. <https://doi.org/10.1007/978-3-319-39525-8>

Mercure, D., & Spurk, J. (Org.) (2005). *O trabalho na história do pensamento ocidental*. Editora Vozes.

Mercure, D., Vultur, M., y Fleury, C. (2012). Valeurs et attitudes des jeunes travailleurs à l'égard du travail au Québec: Une analyse intergénérationnelle. *Relations industrielles / Industrial Relations*, 67(2), 177-198. <https://doi.org/10.7202/1009083ar>

Miles, M. B., Huberman, A. M., & Saldaña, J. (2014). *Qualitative data analysis: a methods sourcebook*. Sage.

Neffa, J. C. (1999). Crisis y emergencia de nuevos modelos productivos. En E. de la Garza (Ed.), *Los retos teóricos de los estudios del trabajo hacia el siglo xxi* (pp. 39-70). México: CLACSO, ASDI y Universidad Autónoma de Aguas Calientes. <http://biblioteca.clacso.edu.ar/clacso/gt/20101102021709/garza2.pdf>

Organización Internacional del Trabajo (oIT). (2017). *Global employment trends for youth 2017: Paths to a better working future*. International Labour Office. [https://www.ilo.org/global/publications/books/global-employment-trends/WCMS\\_598669/lang--en/index.htm](https://www.ilo.org/global/publications/books/global-employment-trends/WCMS_598669/lang--en/index.htm)

Peralta-Gómez, C. M. (2011). Significados asociados al futuro laboral: entre la formalidad y la informalidad. *Pensamiento Psicológico*, 9(16), 107-124. <https://www.redalyc.org/articulo.ox?id=80118612007&idp=1&cid=2262934>

Pérez, G. (2016). ¿Gestión de recursos humanos en crisis?: Análisis y debate acerca de la ARH en el contexto organizacional chileno. *IV Congreso Internacional de la Red de Posgrados de Investigación Latinos en Administración y Estudios Organizacionales*, Cartagena.

Politikon (2017). *El muro invisible: las dificultades de ser joven en España*. Barcelona: Debate.

Reinecke, G., Velasco, J. J., Gontero, S., & Weller, J. (2017). *Coyuntura laboral en América Latina y el Caribe*. CEPAL. <https://www.cepal.org/es/publicaciones/41370-coyuntura-laboral-america-latina-caribe-la-inmigracion-laboral-america-latina>

Rentz, K. C. (2015). Beyond the generational stereotypes: A study of U.S. Generation Y employees in context. *Business and Professional Communication Quarterly*, 78(2), 136-166. <https://doi.org/10.1177/2329490615576183>

Romero-Caraballo, M. P. (2016). Significado del trabajo y sentido de la profesión en la academia en Colombia. *Athenea Digital*, 16(2), 427-435. <https://www.redalyc.org/articulo.ox?id=53746594022>

Romero-Caraballo, M. P. (2017). Significado del trabajo desde la psicología del trabajo. Una revisión histórica, psicológica y social. *Psicología desde el Caribe*, 34(2), 120-138. <http://dx.doi.org/10.14482/psdc.34.2.8491>

Salazar, L. (17 de agosto de 2015). América Latina: Millennials de bajos ingresos presentan grandes oportunidades de mercado. *Dinero*. <https://bit.ly/2KQeqBY>

Saldaña, J. (2014). Coding and analysis strategies. En P. Leavy (Ed.), *The Oxford Handbook of Qualitative Research* (pp. 581-606). Oxford University Press. <http://doi.org/10.1093/oxfordhb/9780199811755.013.001>

Sánchez, J. (2016). En problemas de rotación, ¿será la culpa solo del millennial? *Dinero*. <https://bit.ly/2bWPG9b>

Silver, C., & Lewins. (2014). Computer-assisted analysis of qualitative research. En P. Leavy (Ed.), *The Oxford Handbook of Qualitative Research* (pp. 581-606). New York: Oxford University Press. <http://doi.org/10.1093/oxfordhb/9780199811755.013.007>

Vendramin, P., & Cultiaux, J. (2008). Les générations face aux mutations du rapport au travail. En *Actes du colloque international du GT1 de l'AISLF – Jeunesses au travail: rapports intergénérationnels et dynamiques des groupes professionnels. Colloque international*, Brest, 29 et 30 mai 2008. <https://bit.ly/2WMcyMP>

Wallerstein, I. (Ed.). (2006). *Abrir las ciencias sociales: Informe de la Comisión Gulbenkian para la reestructuración de las ciencias sociales* (9na edición). Siglo XXI, UNAM.

Weber, J. (2017). Discovering the millennials' personal values orientation: A comparison to two managerial populations. *Journal of Business Ethics*, 143, 517-529. <https://doi.org/10.1007/s10551-015-2803-1>

Wong, M., Gardiner, E., Lang, W., & Coulon, L. (2008). Generational differences in personality and motivation: Do they exist and what are the implications for the workplace? *Journal of Managerial Psychology*, 23(8), 878-890. <https://doi.org/10.1108/02683940810904376>



## THINKING PUBLIC ACCOUNTANCY IN PRACTICE: CONTEXTS AND PREMISES

**ABSTRACT:** The institutionalization of public accountancy as a liberal profession in Colombia has been permeated by an instrumentalized environment typical of globalization insights. In this context, it is important to reflect on the accounting profession and its educational models, recognizing the significance of accounting education and research and their response to stakeholders. The challenge here is to educate professionals with theoretical and instrumental tools to address the dynamics of a changing and turbulent business environment. Thus, the accounting profession is defined as a technology capable of presenting a certain type of rational information based on the analysis of the transactions of an economic body operating in a globalized world. From this, it is worth inquiring about the contextual and subjective assumptions (of students and accounting professionals) with which the assessment of this profession is thought and projected. Is it important to rethink the organizational environment currently framed within the principles of efficiency and productivity? How does consumption affect professional praxis? This paper intends to explore how the organizational and social reality affects the training and development of the accounting practice. The text is oriented from the critical perspective of accounting, considering that professional practice involves the construction of social reality, life management, control, and the organization of activities.

**KEYWORDS:** Accounting, public accountant, public accounting, accounting education, career development, accounting profession.

## PENSANDO A CONTABILIDADE PÚBLICA EM SEU EXERCÍCIO PROFISSIONAL: CONTEXTOS E PRESSUPOSTOS

**RESUMO:** a institucionalização da contabilidade pública como profissão liberal na Colômbia vem sendo permeada por um contexto instrumentalizado próprio da globalização. Nesse contexto, é importante refletir sobre a profissão contábil e seus modelos educacionais, reconhecendo a importância de formar e pesquisar sobre contabilidade e a resposta que deve dar aos stakeholders. O desafio é formar profissionais que contem com ferramentas teórico-instrumentais para atender às dinâmicas de um entorno empresarial oscilante e turbulento. Assim, a profissão contábil é definida como uma tecnologia capaz de apresentar certo tipo de informações racionais, a partir de analisar as transações de um ente econômico que opera em um contexto globalizado. Portanto, vale se perguntar pelos pressupostos contextuais e subjetivos (do estudante e do profissional contábil) com que é pensada e projetada a valorização da profissão. Será importante repensar o entorno organizacional delimitado hoje em princípios de eficiência e produtividade? Como o consumo afeta o agir profissional? Neste documento de reflexão, é proposto explorar como a realidade organizacional-social incide na preparação e no desenvolvimento do exercício profissional. Este texto é orientado sob a perspectiva crítica da contabilidade, a qual considera que o exercício profissional envolve a formação da realidade social, a administração da vida, o controle e a organização de atividades.

**PALAVRAS-CHAVE:** contabilidade, contador público, contabilidade pública, educação contábil, desenvolvimento profissional, profissão contábil.

## PENSER LA COMPTABILITÉ PUBLIQUE DANS SA PRATIQUE PROFESSIONNELLE: CONTEXTES ET BUDGETS

**RÉSUMÉ:** L'institutionnalisation de la comptabilité publique en tant que profession libérale en Colombie a été imprégnée par un environnement instrumentalisé typique de la mondialisation. Dans ce contexte, il est important de réfléchir sur la profession comptable et ses modèles de formation, en reconnaissant l'importance de la formation et de la recherche en comptabilité et la réponse qu'elle doit apporter aux parties prenantes. L'enjeu est de former des professionnels dotés d'outils théoriques-instrumentaux pour répondre à la dynamique d'un environnement commercial changeant et turbulent. Ainsi, la profession comptable se définit comme une technologie capable de présenter un certain type d'information rationnelle, basée sur l'analyse des transactions d'une entité économique qui opère dans un contexte globalisé. Ainsi, il vaut la peine de s'interroger sur les hypothèses contextuelles et subjectives (de l'étudiant et du comptable) avec lesquelles l'évaluation de la profession est pensée et projetée. Sera-t-il important de repenser l'environnement organisationnel aujourd'hui, encadré par des principes d'efficacité et de productivité? Comment la consommation affecte-t-elle le professionnalisme? Ce document de réflexion se propose d'explorer comment la réalité organisationnelle-sociale s'inscrit dans la préparation et le développement de la pratique professionnelle. Ce texte est orienté du point de vue de la critique de la comptabilité, considérant que la pratique professionnelle implique la formation de la réalité sociale, la gestion de la vie, le contrôle et l'organisation des activités.

**MOTS-CLÉ:** comptabilité, expert-comptable, comptabilité publique, formation en comptabilité, développement de carrière, profession comptable.

**CITACIÓN SUGERIDA:** Rojas Rojas, W., & Sánchez Grijalba, A. M. (2021) Pensando la Contaduría Pública en su ejercicio profesional: contextos y presupuestos. *Innovar*, 31(80) 141-152. <https://doi.org/10.15446/innovar.v31n80.93671>

**CLASIFICACIÓN JEL:** M40, M41, M49.

**RECIBIDO:** 25/11/2019. **APROBADO:** 11/9/2020. **PUBLICACIÓN ANTICIPADA:** 5/3/2021

# Pensando la Contaduría Pública en su ejercicio profesional: contextos y presupuestos\*

**William Rojas Rojas**

Ph. D. Sciences de Gestion Organization Générale

Profesor. Universidad del Valle

Santiago de Cali, Colombia

Grupo de Investigación Nuevo Pensamiento Administrativo (GINPA)

Rol del autor: intelectual

william.rojas@correounivalle.edu.co

<https://orcid.org/0000-0002-1735-8127>

**Andrés Mauricio Sánchez Grijalba**

M. Sc. en Contabilidad

Investigador externo, Universidad Libre

Profesional de investigación, Universidad del Valle

Santiago de Cali, Colombia

Grupo de Investigación Alternativas Contables

Rol del autor: intelectual

andres.grijalba@correounivalle.edu.co

<https://orcid.org/0000-0001-6910-9571>

**RESUMEN:** La institucionalización de la contaduría pública como profesión liberal en Colombia ha estado permeado por un entorno instrumentalizado propio de la globalización. En este contexto, es importante reflexionar sobre la profesión contable y sus modelos educativos, reconociendo la importancia de formar e investigar sobre contabilidad y la respuesta que debe dar a los stakeholders. El reto es formar profesionales que cuenten con herramientas teóricas-instrumentales para responder a dinámicas de un entorno empresarial cambiante y turbulento. Así, la profesión contable se define como una tecnología capaz de presentar cierto tipo de información racional, a partir de analizar las transacciones de un ente económico que opera en un contexto globalizado. Siendo así, vale preguntarse por los supuestos contextuales y subjetivos (del estudiante y del profesional contable) con que se piensa y proyecta la valoración de la profesión. ¿Será importante repensar el entorno organizacional enmarcado hoy en principios de eficiencia y productividad? ¿Cómo el consumo afecta el actuar profesional? Este documento de reflexión propone explorar cómo la realidad organizacional-social incurre en la preparación y desarrollo del ejercicio profesional. Este texto se orienta desde la perspectiva crítica de la contabilidad, considerando que el ejercicio profesional implica la formación de la realidad social, la administración de la vida, el control y la organización de actividades.

**PALABRAS CLAVE:** contabilidad, contador público, contaduría pública, educación contable, desarrollo profesional, profesión contable.

\* Agradecemos a Sandra Milena Acosta, estudiante de Maestría en Contabilidad, a Claudia Castañeda, M. Sc. en Filosofía, y a Julieth Emilse Ospina, Ph. D. en Contabilidad, por su lectura juiciosa, sus precisiones y valiosos aportes en la revisión del documento. Igualmente agradecemos los aportes de los pares anónimos para la cualificación del texto definitivo.

*Tenemos que lograr un mapa cognoscitivo lo más amplio y flexible posible, que sea base del desarrollo cultural de la profesión, que incluya todo el tiempo de conocimientos posibles, que movilice a los profesionales, que sea capaz de generar esquemas de pensamiento propio.*

J. M. GIL, *UN REPLANTEO DE LA FORMACIÓN*, 1985

## Introducción

El presente artículo de reflexión emerge de una investigación alrededor de los presupuestos con los que se podría pensar los avatares de los contadores públicos, entendiendo la contaduría pública como un *campo* desde la perspectiva de Bourdieu (Peñaloza & Quiceno, 2016). La problematización filosófica que se ha realizado da origen a una propuesta analítica (preliminar) para pensar la contaduría pública. Tal propuesta presenta tres líneas de sentido: la primera, en relación con el contexto histórico-social y organizacional, donde se propone describir, desde la teoría de la complejidad, algunos de los procesos históricos y sociales que enmarcan la emergencia de su praxis y su proyección como ejercicio profesional; la segunda se propone decantar algunas referencias al pensamiento crítico y la construcción de la subjetividad, entendiendo que estos se constituyen en un desafío para el estudiante y el profesional contable; la tercera línea problematiza los supuestos con los que se plantean los perfiles de ingreso y las lógicas desde las cuales la escuela y la universidad promueven, no solo formación contable, sino también las lógicas de entendimiento e investigación del quehacer de la profesión. Esta reflexión de forma transversal pone el acento sobre la comprensión del quehacer profesional comprometido con garantizar el cumplimiento de los objetivos que un legislativo le imprime a sus funciones y a su juicio profesional.

Por lo anterior, este artículo se vincula temáticamente con algunos de los presupuestos críticos que orientan el trabajo del grupo de investigación Nuevo Pensamiento Administrativo, específicamente en lo relacionado con la línea de Modernización desde la perspectiva del saber contable<sup>1</sup>. En esta línea, se parte de reconocer que la contabilidad moderna se constituye como un saber que se materializa en medio de tensiones que hacen que los contadores públicos, en su ejercicio profesional y en el marco del cumplimiento de las normas en el accionar empresarial, pongan en juego, por un lado, su conocimiento y su ética y, por el otro, la dignificación de su profesión. Por lo tanto, estudiar

desde dónde se piensa y se proyecta la contaduría pública como profesional liberal resulta importante para pensar las ilusiones y los eufemismos con los que se considera el trabajo contable.

Examinar la profesión contable y los procesos de pensamiento contable (Gómez, 2018, Rojas, 2015) facilita inquirir la complejidad del punto de partida con el que se proyecta el ejercicio y la dignidad contable. Este trabajo pretende contribuir a entender que la contaduría pública, al ser regulada y proyectada en un deber ser, también requiere explorar las tensiones académicas, económicas y financieras que se presentan en la organización y que afectan la subjetivación del profesional que la ejerce.

## Contexto histórico-social y organizacional. Un planteo desde la teoría de la complejidad

La globalización, desde sus dinámicas y su filosofía de mercado, ha impactado de una u otra manera las perspectivas con que se proyectan y se regulan las profesiones en el mundo (Morín, 2011b); el problema radica en pensar que el ejercicio profesional, al estar reglado, supone una fácil realización.

Se supone igualmente que la actitud y la aptitud de un profesional contable garantizan en su máxima responsabilidad un juicio objetivo sobre el *modus operandi* a nivel de la organización competitiva contemporánea. Frente a este supuesto, es necesario tener en cuenta que el contador público no escapa a la determinación de su entorno, tal como lo plantea Berger (2014) de modo general: "la sociedad no solo determina lo que hacemos, sino también lo que somos. En otras palabras, la posición social entraña tanto nuestra vida como nuestra conducta" (p. 134).

Así, entender y comprender el papel de la contaduría pública como una profesión que vela por el desarrollo social y empresarial requiere reconocer que, para elaborar y revelar información contable, el profesional enfrenta tensiones (Ospina, 2006) con otros saberes (profesionales) que anidan en la organización. Por ejemplo, se sabe que el cálculo de la operación y la rentabilidad hacen que el contador se enfrente con la estructura funcional, intereses e información generada por diversos departamentos, en especial con los de producción, finanzas y la gerencia misma. Todo resultado empresarial descansa en realidades y expectativas que colisionan y que, en muchos momentos, hacen que algunos contables, de una u otra manera, reconsideren su encanto por estar dentro de la organización. Es en este sentido que se piensa que lo profesional regulado parte de suponer que los contadores públicos cuentan siempre con una vía abierta para cumplir con el código

<sup>1</sup> El grupo está categorizado en Colciencias dentro de la clasificación A. Los datos pertinentes sobre líneas de investigación, integrantes e historial académico pueden ser consultados en t.ly/BOiA



de buena conducta —Ley 43 de 1990 y Decreto 2420 de 2015, en lo relacionado con el Código de Ética de la Federación Internacional de Contadores (IFAC, por sus siglas en inglés)— y un marco conceptual —como las Normas Internacionales de Información Financiera (IFRS, por sus siglas en inglés)—. Por tal motivo, se hace necesario pensar el deber ser de la contaduría y los contextos organizacionales y sociales en los que se operativiza y se produce la información contable-financiera.

El campo profesional de la contaduría está sometido a contextos de saber/poder. En efecto, las organizaciones con y sin ánimo de lucro y las personas naturales obligadas a declarar impuestos requieren explicarse y explicar el origen y uso de recursos que determinan sus ingresos, rentas y obligaciones que la mayoría de los estados modernos exigen transparentar públicamente. En este sentido, se supone que el contador público debe tener cualidades personales capaces de aprehender la obligatoriedad del cumplimiento de la norma y la importancia de su profesión de cara al estado benefactor de la sociedad (Roslender, 2017). La sotileza de esta prescripción se pone en riesgo si se reconoce

que muchas organizaciones y personas naturales lo exhortan a leer y manipular los resultados en el marco de necesidades y expectativas banalizadas por las exigencias del nuevo “rey mercado”, tal como lo denomina Dufour (2015). Este desencuentro entre el orden prescriptivo y las exigencias del *rey mercado* denota la complejidad del accionar del contador. En esta dirección crítica, se resaltan los planteamientos de Edgar Morín (2011a) sobre la complejidad de la realidad:

¿Qué es la complejidad? A primera vista la complejidad es un tejido (*complexus*: lo que está tejido en conjunto) de constituyentes heterogéneos inseparablemente asociados: presenta la paradoja de lo uno y lo múltiple. La complejidad es, efectivamente, el tejido de eventos, acciones, interacciones, retroacciones, determinaciones, azares, que constituyen nuestro mundo fenoménico. Así es que la complejidad se presenta con los rasgos inquietantes de lo enredado, de lo inextricable, del desorden, la ambigüedad, la incertidumbre [...]. De allí la necesidad, para el conocimiento, de poner orden en los fenómenos rechazando el desorden, de descartar lo incierto, es decir, de seleccionar

los elementos de orden y de certidumbre, de quitar ambigüedad, clarificar, distinguir, jerarquizar [...]. Pero tales operaciones, necesarias para la inteligibilidad, corren el riesgo de producir ceguera si eliminan a los otros caracteres de lo complejo; y, efectivamente, como ya lo he indicado, nos han vuelto ciegos. (p. 32)

Otro tipo de sistemas explicaban anteriormente las dinámicas científicas y sociales. A partir de los estudios basados en la mecánica clásica, y que Ilya Pregogine llamaba *sistemas simples* (citado por Capacete, 2011), se abordaban la comprensión y la explicación del universo; además de caracterizarse estos modelos por una linealidad temporal, denotaban su imperiosa simetría hacia el pasado y hacia el futuro.

Lo importante es que la contabilidad y la profesión están inmersas en un sistema social que sistemática y sutilmente promueve su instrumentalización de cara a las exigencias del mercado contemporáneo. De esta manera, se hace necesario contemplar rigurosamente la acción del sujeto-profesional, desde lo que plantea Capacete (2011), recongiendo la perspectiva de Pregogine, cuando resalta que "la complejidad de las causas de los actos del ser humano produce tantas variables que es imposible seguir una línea del tiempo hacia atrás con exactitud" (párrafo 3).

Reconociendo la importancia de la teoría de la complejidad para pensar el mundo y los entornos turbulentos que lo acompañan, nos atrevemos también a reflexionar el ejercicio de la contaduría pública, interpelando los supuestos objetivistas frente a la universalidad y atemporalidad de las leyes sociales, que —como se sabe— están sujetas a la voluntad y a los intereses de las élites dominantes. Cabe aclarar que lo anterior no significa que la contaduría pública se piense operando bajo un indeterminismo subjetivista en el que nada es previsible, dada la acción del sujeto, y los contextos de azar y la no causalidad.

Considerar estos lineamientos facilita reflexionar sobre la especificidad del ejercicio de la profesión en el contexto de conflictualidad que se ha derivado de la inserción al proyecto moderno (Cruz-Kronfly, 2016). Así, pensar la profesión contable requiere una comprensión de la complejidad con que se fragua el estudio y el deber ser, así como la socialización del contador público y el revisor fiscal en Colombia, pues no hacerlo implica que esta profesión se entienda por fuera de los prejuicios y las clausuras profesionales que fortifican o desvanecen las críticas a la profesión (Ortega, 2020). Es decir, pensar sobre la honra, los prejuicios y la deshonra de la profesión contable (Grajales, 2009) requiere analizar la emergencia y el desarrollo de esta en el marco de relaciones de poder que implican al

contador/cliente, contador/estado, contador/mercado de trabajo, contador/formación/posición subjetiva.

En este sentido, pensar positiva o negativamente la profesión demanda esclarecer cómo y desde qué situaciones se lee el cumplimiento de un código de ética y se conciben los procesos de acción y socialización profesional que se materializan en las organizaciones. Teniendo como referencia algunos de los planteamientos de Cruz-Kronfly (1995), se puede sostener, entonces, que la legitimidad de una profesión como la contable implica considerar no solo el *ethos* que se le impone, sino cómo la educación antes y después de la formación universitaria y la socialización del profesional puede garantizar que este pueda salir bien librado de un entorno ultracompetitivo que reta la ética de las profesiones.

Ahora bien, recordemos que en el campo organizacional los cambios en el entorno están por fuera del control de las gerencias, lo que genera inquietud. Frente a este aspecto, Cruz-Kronfly (1995) señala lo siguiente: "lo que preocupa una organización no es que los factores constitutivos del entorno capaces de afectar la empresa sean ciertamente exteriores a ella, si no, fundamentalmente, el hecho de que dichos factores estén por fuera de su control, parcial o totalmente" (p. 27). En este sentido, pensar una profesión implica preocuparse por entender y comprender cómo algunos cambios del entorno, ajenos a las organizaciones, encubren una serie de intereses que versan sobre los procesos o los centros de poder y de decisión de la organización. Así, lo refiere precisamente Cruz-Kronfly (1995) sobre la dinámica del proceso organizacional:

Entendemos aquí por *proceso* una dinámica en la cual si bien los actores pueden ser sujetos humanos, no obstante ella ocurre mediante la ausencia de una voluntad o de una intención conscientemente orientada a un fin, y mucho más por la fuerza de una racionalidad colectiva o por la presencia de una lógica suprasubjetiva que por su misma naturaleza adquiere autonomía respecto de los sujetos humanos que la protagonizan, hasta el punto de comportarse mediante leyes objetivas propias ya del proceso y de su lógica material, mucho más allá de la intención o de la voluntad individual. El comportamiento de la demografía, por ejemplo, que es un factor de entorno, permite ver que se trata de un proceso pero, a la vez, de un proceso moldeado y orientado en sus tendencias a partir de decisiones tomadas en los centros de poder y de decisión del Estado, aunque también incidido por los valores de la cultura, tales como hábitos sexuales y valores religiosos relacionados con la reproducción.

[...] los centros de poder o de decisión están constituidos por personas que, guiadas por la defensa de un interés determinado, se organizan para tomar decisiones intencionalmente dirigidas al logro de ciertas finalidades, para implementar dichas decisiones y llevarlas a buen término. El poder de esos centros depende de su capacidad para realizar sus intereses. [...] Solo basta con afirmar que la sociedad está llena de ellos, hasta el punto de constituir buena parte del tejido social, y que allí se dirimen infinidad de conflictos sociales de intereses. (pp. 28-30)

De este modo, reflexionar el *ethos* de un profesional implica pensar en aquellas coyunturas y situaciones en las que se hacen presentes los constreñimientos organizacionales que afectan a los profesionales que se encargan de elaborar y divulgar los informes contables. La realidad del contador implica, igualmente, considerar la configuración de una *ajenidad* de las decisiones (Cruz-Kronfly, 1995), que aplicada al ámbito de análisis que nos ocupa puede tener efectos positivos o negativos sobre el contable. Los intereses que impulsan algunas decisiones son ajenos a las políticas que rigen una organización, pero también pueden resultar ajenos al profesional contable que muchas veces no puede tomar decisiones en la organización.

Es ineludible, entonces, observar que las transformaciones del *espíritu del capitalismo* y los procesos de acumulación de capital han corroído éticas en el marco de un interés por acumular y participar del mercado planetario (Boltanski & Chiapello, 2002).

A manera de ejemplo, recuérdese que la estructura del sistema capitalista de bienestar está compuesta por un Estado que funcionaba como plataforma resolutiva de la población que habitaba en la nación. Entre sus deberes sobresalen el cubrimiento de los derechos a la salud, educación, empleo, calidad de vida y servicios, que permitían la satisfacción de las necesidades básicas. Ahora, la actual regulación ha disminuido la fuerza de control del Estado sobre las organizaciones; el mercado se ha deshecho de la burocracia que defiende a capa y espada lo público (Du Gay, 2012), pues la función pública para muchas organizaciones privadas resulta un aparato pesado que obstaculiza el libre mercado. Este poder del mercado afecta el proceder organizacional y el proceso racional y ético de elaboración y divulgación de información contable-financiera. Desconocer que el capitalismo ha desnaturalizando los principios de bienestar en la organización es también desconocer que el mercado ha hecho poroso al Estado que regulaba la acumulación del capital. Sobre esto Boltanski y Chiapello (2002) exponen lo siguiente:

El espíritu del capitalismo es el conjunto de creencias asociadas al orden capitalista, que contribuyen a justificar dicho orden y a mantener, legitimando, los modos de acción y las disposiciones que son coherentes con él. Estas justificaciones –ya sean generales o prácticas, locales o globales, expresadas en términos de virtud o en términos de justicia– posibilitan el cumplimiento de tareas más o menos penosas y, de forma más general, la adhesión a un estilo de vida favorable al orden capitalista.

[...] Los tres pilares justificativos del capitalismo en el espíritu del mismo son: el progreso material, eficacia y eficiencia en la satisfacción de las necesidades, modo de organización social favorable al ejercicio de las libertades económicas y compatible con regímenes políticos liberales. (pp. 46-52)

Roslender (2017) señala que en las organizaciones existen procesos que han facilitado la descalificación del ejercicio de contadores públicos con alto nivel profesional. Bajo esta aseveración, se pueden referir los constreñimientos y prácticas tóxicas provenientes de la transformación del espíritu del capitalismo en la organización.

Lo anterior puede ayudar a entender –no justificar– las presiones del entorno organizacional capitalista, que hacen que la profesión contable se dignifique o pierda prestigio en el marco de un contexto económico turbulento y tensionante. Por lo tanto, “la organización no son solo los individuos, es la relación entre estos y los fenómenos de la sociedad y cuando se busca la optimización de los recursos se debe maximizar el bienestar de la sociedad” (Agudelo, 2013, p. 293). En este sentido, la relación organización-contabilidad debe preservar desde un intramuros la resolución de las conflictividades que devienen de las tramas organizacionales y que derivan en resubjetivaciones indeterminadas del contador público (Rojas, 2016).

La profesión contable no solo representa un sistema de protección para el Estado, los accionistas y los gerentes de las organizaciones, sino también para la sociedad. Sin embargo, el contador debe enfrentar tiraneces y elasticidades por parte de empresarios y administradores oportunistas –conflicto de agencia– que le obstaculizan su accionar; por ejemplo:

El mercado nunca ha sido un ente independiente y autorregulado –idealización del viejo mercado de aldeano que responde a una organización social del poder que supone formas diferentes y desiguales de agrupación y agregación de los recursos. No hay hecho económico –incluido las diferentes formas de intercambio– sin

marco institucional que lo crea, lo regula y lo legitima. Lo económico nos remite, pues, a un sistema de relaciones y poderes que incluye la cultura, el lenguaje, los valores, las retóricas y las convenciones. (Alonso, 2009, p. 13)

Pensar el rol y la trascendencia del contador público en nuestro tiempo requiere descifrar críticamente los centros de poder y de decisión que operan desigualmente en las organizaciones privadas y públicas. Recurriendo a Piketty (2014), es importante reconocer lo siguiente:

El problema de la desigualdad social es un problema que atañe a todas las personas, porque la desigualdad social se ofrece a la vista de todos los que la viven, y suscita naturalmente juicios políticos tajantes y contradictorios. Siendo así, no es un asunto que se queda constreñido al uso únicamente de sociólogos, historiadores, economistas, en la medida en que todas las personas están en capacidad de formarse un juicio alrededor de aquello que es o no es justo en las dinámicas sociales. (p. 16)

Tal como lo plantea Alonso (2009), los intereses particulares no deben ocultar las problemáticas sociales. En este sentido, todo lo que concierne a la regulación contable y profesional no puede encubrir los conflictos y las coacciones impropias que desnaturalizan ontológicamente la propiedad y la empresa privada. Alonso (2009) afirma que, si hay un campo específico donde el conocimiento técnico ha expulsado a los sujetos sociales reales de su interés manifiesto, ha sido el de la economía formal y sus disciplinas anejas, la gestión de empresas y la investigación de mercados, donde una maraña de sofisticadísimos aparatos conceptuales solo sirve para legitimar un liberalismo ontológico que define como racionales las diferentes formas de depredación que han impuesto históricamente las élites capitalistas sobre sus entornos naturales, sociales y cognitivos.

Así las cosas, es necesario reconocer que los problemas relativos al entorno del profesional contable, que además hacen parte estructurante del sistema capitalista que impera en la sociedad, son reales, con manifestaciones evidentes en diversos sectores de la sociedad y del medio ambiente. En síntesis, pensar una profesión implica reconocer que las reglas son sagradas, pero también que en el marco de la interacción social y los individualismos exacerbados se cuecen las violaciones de los acuerdos de lo que Freud (2005) y Bauman (2011) llaman *lazo social*. En conexión con este planteamiento, podemos resaltar el de Alonso (2007):

Los actores son producto de las circunstancias organizacionales, pero, reflexivamente, producen también las

circunstancias organizacionales, las estrategias se configuran y transforman en el juego organizacional mismo; no están prefiguradas por una condición antropológica postulada de antemano (el egoísmo, el cálculo, la dominación, etc.), sino desplegadas en un universo social y dentro de un conjunto de campos que circunscriben los horizontes posibles de la acción. (p. 324)

Los principios de ética profesional, como la integridad, la objetividad y la independencia mental, entre otros (Ley 43 de 1990 o Decreto 2420 de 2015), hacen parte de un decálogo de lo que se supone debería marcar la pauta para el quehacer de la contaduría pública en Colombia<sup>2</sup>. De forma paralela a estos principios, aparece una serie de obstáculos para entender el rol y la actitud del contador público cuando se le atribuye a él la capacidad transformadora de las lógicas organizacionales.

Entender y analizar el deber ser y la situación práctica del profesional contable obliga a reconocer los juegos de poder/saber de la organización que ilusionan, comprometen y sancionan su condición profesional y subjetiva. El examen de estos juegos mostrará la dinámica del entorno organizacional y las consecuencias para el accionar del profesional contable. Adentrarse en este reconocimiento muestra cómo el mercado disputa la racionalidad del control contable.

Resulta inminente esclarecer los laberintos sobre los cuales se pone a jugar la contabilidad, el deber ser de la contaduría pública regulada y el potencial de los elementos técnico-tecnológicos propios de la contabilidad<sup>3</sup>. De acuerdo con Gómez (2007), cuando los contables confunden contabilidad con normas, terminan creyendo que las normas reflejan la realidad económica y social. Según esto, hay que considerar la designación del papel contable en las organizaciones (fundamentación técnica, ecosocial, interdisciplinar) y las prácticas de rendición de cuentas (Roberts & Scapens, 1985).

La contabilidad en su contexto organizacional funciona como una profesión fundamental para la toma de decisiones y, por lo tanto, no puede ser separada de las otras

<sup>2</sup> Gómez (2007), citando a Uricoschechea, dice que la contaduría pública, como toda profesión liberal, debe estar bajo criterios del Estado de derecho en cuanto a las condiciones de sus miembros, así como en cuanto a los caminos para hacerse y mantenerse en la profesión.

<sup>3</sup> Gómez (2007) expone, como tecnologías contables, las normas contables, los sistemas de costos, los sistemas de control interno, los sistemas de inventarios, los informes y modelos del tipo *Balanced Scorecard*, etc., y como técnicas contables, los procedimientos concretos de transacción de los activos, los métodos de valoración, los métodos de depreciación y amortización, las técnicas de supervisión, verificación y aseguramiento, entre otros.

profesiones que construyen dispositivos de control sobre lo que se hace y sobre lo que se informa y comunica en el seno de la organización. En esta medida, los agentes que participan en la organización le dan sentido a la práctica contable –constructores de la realidad social–, del mismo modo en que esta les brinda sentido a los agentes: "la única forma de entender la práctica contable es a través de una comprensión de la realidad organizacional, que constituye el contexto de la contabilidad, y que es la realidad para la que fueron diseñados los sistemas contables" (Roberts & Scapens, 1985, p. 104).

De acuerdo con Gómez (2007), los sistemas de información contables<sup>4</sup> de las empresas son una construcción de información elaborada por las organizaciones para satisfacer, mediante diferentes variables, distintas necesidades específicas estructurales (informativas) de la organización misma y de externos. A nivel organizacional, los sistemas moldearán los patrones de relacionamiento interno y externo.

Retomando a Roberts y Scapens (1985), los sistemas de información contable no solo sirven para satisfacer necesidades financieras, sino que además permiten satisfacer necesidades de información mediante otras variables, por ejemplo, bases de datos, que se pueden integrar y mostrar en distintos modelos asistidos por las tecnologías de la información contable. Más allá de la parametrización que demanda la elaboración los sistemas de información contable, estos finalmente pueden leerse como un producto que responde a las reglas que dominan la praxis organizacional.

Según Gómez (2007), "los sistemas de información contables empresariales regulados son aquellos cuyo propósito es la provisión de información contable al mercado (y los agentes allí participes), al Estado y a la comunidad" (p. 107), como se muestra en la figura 1. La importancia de estos sistemas radica en que es a través de ellos se proporciona información a los interesados externos de las organizaciones, lo que permite obtener una visión controlada por las funciones realizadas por la alta gerencia, dando bases sólidas para descubrir acciones oportunistas.

En este sentido, los sistemas contables y los sistemas de información contables –regulados o no– dan soporte a un trasfondo de exigibilidad que se configura en los sistemas de rendición de cuentas. Roberts y Scapens (1985), citando a Garfinkel (1967), Harre (1979) y Silverman (1975),

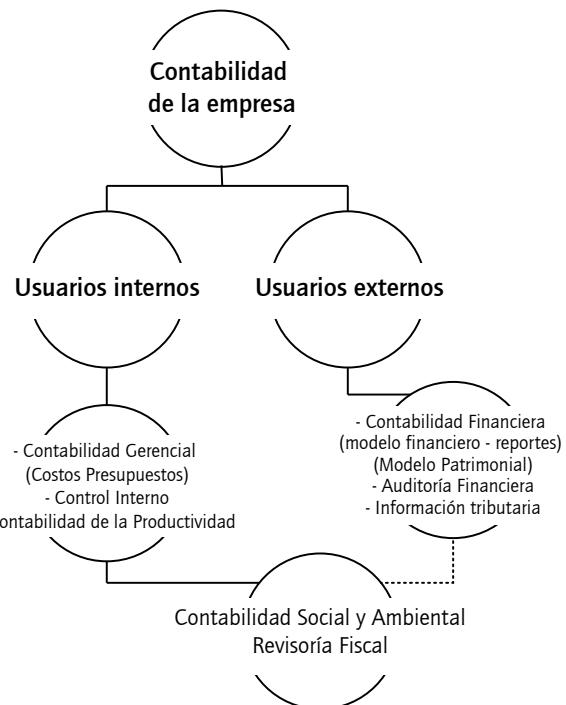


Figura 1. Sistemas de información contables empresariales. Fuente: adaptado de Gómez (2007), a partir de Mattessich (1964) y Cañibano (1998).

señalan que la rendición de cuentas se refiere a la forma en que se ofrece y se piden patrones de conducta; a nivel organizacional, entonces, la rendición de cuentas se convierte en un aspecto endémico en los modos de conducta del profesional contable.

Por ejemplo, cuando se elabora un informe de rendición de cuentas, se involucra un elemento central tanto en el diseño como en la implementación de todo sistema de información: la independencia mental (código de ética profesional del contador público en Colombia). Este horizonte ideal, en muchos casos, riñe con la existencia de una relación contractual condicionada por los intereses de la organización de la que el contador debe dar fe pública. Al respecto, Franco (2011) sostiene lo siguiente:

Existen en la práctica una serie de situaciones que hacen sentir serias dudas acerca de la independencia mental de algunos contadores públicos y firmas de contadores públicos. ¿Acaso se puede creer que existe independencia mental en situaciones que un mismo contador y/o sus familiares, o una firma de contadores públicos y/o sus socios o empleados, son al mismo tiempo revisores fiscales, auditores externos y consultores gerenciales de una misma empresa o de varias empresas de un mismo grupo económico? ¿Se puede pensar en la independencia mental de las personas antes mencionadas que, además de cumplir actividades de revisoría fiscal, auditoría externa y/o

<sup>4</sup> Gómez (2007) sostiene que los sistemas de información contables empresariales serán el conjunto de subsistemas informativos que las empresas capitalistas modelan, desarrollan y utilizan para la producción de información que permita el cumplimiento de los fines de los diferentes usuarios que en tal organización convergen, así como los fines de la propia organización.

consultoría gerencial prestan a la misma empresa o grupo económico, directamente o a través de terceros, servicios de contratación de ejecutivos, análisis de mercadeo, diseño de planes, análisis de productos, cálculos actuariales, asesoría financiera, asesoría tributaria, sistemas contables, etc.? ¡Obviamente no!, en estos casos se crea una dependencia, pues las dos partes tienen identidad de objetivo: el lucro. Un jugoso lucro es el argumento más certero para determinar la inexistencia de la independencia mental. (pp. 355-356)

En este sentido, la independencia mental del contador público normativizada en el decálogo profesional contrasta abrumadoramente con la realidad de sus prácticas profesionales, pues se pueden establecer diferencias abismales entre la normatividad y lo legitimado en la praxis. Según Franco (2011), en un mercado que establece acuerdos entre compradores de servicios (las organizaciones) y vendedores de servicios (los profesionales), desaparece la independencia mental y, con ello, se produce la indignidad del profesional en la profesión contable:

El ejercicio de actividades profesionales es causa fundamental de la desaparición de la independencia mental y coloca a los dos interesados, el vendedor de servicios y su cliente en una situación de comunidad de intereses, por lo cual la fe pública (cuyo bastión es la independencia mental), deja de representar la opinión independiente y se convierte en la conciliación de intereses que beneficia a los comprometidos en la gestión. En consecuencia, esta forma de ejercicio profesional, bien se realice personalmente o a través de firmas, directamente o por medio de terceros, atenta contra los más dignos objetivos de la profesión contable, en perjuicio del fisco estatal y de los profesionales colombianos. [...] Obviamente no puede exigirse a un contador dependiente responsabilidad alguna, pues sus actividades están lejos de realizarse con independencia ya que por razones de su vinculación laboral se encuentra expuesto a presiones indebidas por parte de los patronos. Es necesario llevar a este contador dependiente algunos elementos de defensa frente a las empresas como una necesidad inaplazable para el correcto desarrollo de la profesión. Situación similar se presenta con los contadores al servicio del Estado, bien en el campo de la fiscalización o de la administración donde la inestabilidad laboral y las presiones políticas limitan aún más la independencia del contador en su ejercicio profesional. (Franco, 2011, pp. 356-358)

De este modo, se evidencia que las prácticas profesionales de la contaduría pública pueden traer consigo conflictos con el deber ser normativizado de los profesionales contables.

Por esta razón, fijar la mirada en el profesional y su subjetividad es fundamental para entender la relación entre el profesional contable con la organización y con su entorno.

### **Pensamiento crítico y construcción de la subjetividad: un desafío para el estudiante y el profesional contable**

Tratar de entender y comprender el desarrollo y el futuro de la contaduría pública como profesión en Colombia exige revisar conceptualmente el contenido y los presupuestos de los modelos educativos bajo los cuales esta emerge (Rojas & Ospina, 2011). Estos modelos dan por sentado que todo aquel que llega a la universidad (profesores, estudiantes) asume y comprende los valores de igualdad y respeto como fundamentales para dignificar la dimensión social de lo contable en el mundo moderno. Sin embargo, las necesidades e intereses de muchas personas y organizaciones, tal como lo como lo plantea (Pulgarín-Arias & Bustamante-García, 2019), pueden obstaculizar el despliegue de la contabilidad como un saber profesional objetivo capaz de defender el interés público.

En tal sentido, se considera que la formación contable debe estudiarse más allá de los discursos curriculares que, plegados a las normativas emanadas del neoliberalismo, no se ocupan de cuestionar la primacía de los valores hipermodernos. Estos valores comprometen a las personas con la búsqueda de ganancias y la participación de un consumismo desenfrenado y una felicidad privada (Carpintero, 2020). ¿Acaso puede el profesional contable permanecer ajeno a los mandatos de una lógica de mercado, cuyos fines se centran en moldear el pensar y el accionar humanos en pro de lo que allí se considera una "vida buena"?

Tal como lo afirma Lipovetsky (2003), en el mundo contemporáneo existe un predominio hedonista y consumista que encuentra su esencia en la inmediatez de la satisfacción de los deseos. Desde esta realidad a la que sin duda hoy asistimos, se hace necesario y urgente pensar los lugares desde los cuales se proyecta la mirada y la actitud del estudiante y el profesional colombiano de la contaduría pública. Este contexto nos lanza a presenciar y participar de una modernización, sin ni siquiera acceder claramente como sujetos a la emancipación que supone lo moderno.

¿De qué modo el profesional contable, como portador de una subjetividad e identidad, puede hacerle frente a este orden socioeconómico que rompe los ideales de bien común y de una condición humana en avance? Antes de intentar un acercamiento a este interrogante, retomemos lo que, desde la antropología histórica, Jean-Pierre Vernant

(1990) describe como los elementos que caracterizan al individuo, al sujeto y al yo:

El Individuo, su lugar, su papel en su o en sus grupos; el valor que le es reconocido; el margen de maniobra que le es permitido, su relativa autonomía en relación a su encauadamiento institucional. El Sujeto; cuando el individuo expresándose a sí mismo en primera persona, hablando de su propio nombre, enuncia ciertos rasgos que hacen de él un ser singular. El Yo, la persona; el conjunto de prácticas y actitudes psicológicas que dan al sujeto una dimensión de interioridad y unicidad, que le constituye en su interior como un ser real, original, único, un individuo singular cuya auténtica naturaleza reside por entero en el secreto de su vida interior, en el corazón de una intimidad a la que nadie, fuera de él, puede tener acceso, porque se define como conciencia de sí mismo. (p. 16)

El estudiante, el profesional de contaduría pública que encuentre un vínculo vital con el ejercicio del pensamiento crítico, tendrá un camino abonado para fortalecer la construcción de su subjetividad; además, se hallará en una posición privilegiada para evaluar y reevaluar los contenidos curriculares que recibe, los procesos organizacionales a los cuales se le somete en la relación laboral, las lógicas de producción que favorecen la inequidad social y que son ajenas al bien común.

Proyectar la profesión en la actualidad implica ir más allá de las representaciones "técnico-objetivas" que definen y exigen actitudes de una persona, que en su ejercicio debe enfrentar los poderes de sus *stakeholders* y las condiciones de un mercado laboral muy competitivo. El *ethos* profesional de la contaduría se expresa y se proyecta en procesos analíticos y decisionales que, de una y otra manera, tendrían que traspasar las exigencias neoliberales, que según Dufour (2015) destruyen las instancias colectivas y las restricciones a la circulación de las mercancías.

La profesión contable no puede estimarse sin entender cómo ciertas condiciones organizacionales particulares reniegan de la subjetividad crítica. Los procesos de subjetivación (Martínez & Rojas, 2017) de un individuo en la sociedad posmoderna están dados por aspectos culturales y sociales que han afectado el espacio dialógico que requiere la formación crítica, fundamental en la emergencia de las profesiones liberales. Bajo estas condiciones, la formación del contador público no puede ser ajena a la realidad de un estudiante que se encuentra inmerso en una serie de presiones y permisiones respecto de las lógicas del capital que nublan su juicio crítico respecto a las violencias y las tiranías inflingidas a una sociedad de bienestar.

La profesión contable moderna puede pensarse entonces como una institución cuya función social es ejercer un "control social" de las cuentas contables financieras de los miembros de una sociedad justa, equitativa y democrática. La sociedad democrática cultiva y potencia las profesiones que se responsabilizan de la formación de los individuos que, de una u otra manera, confluyen con los intereses libertarios e igualitarios de la humanidad moderna.

Ante los presupuestos capitalistas de un pensar-vivir que desnaturaliza una formación académica en el marco del respeto y la dignidad humana, advertimos la necesidad de velar por la formación de contadores públicos críticos, cuya praxis aliente el ejercicio de un raciocinio liberador que contraponga a la destrucción de lo humano la construcción de un nuevo orden social justo y equitativo.

### Contexto institucional de la concepción y la proyección del contable

Atendiendo lo expuesto en párrafos anteriores, los juicios y las opiniones sobre la profesión implican reflexionar cómo los programas de formación, los gremios profesionales y el Estado proyectan, a lo largo de sus procesos de formación y de sus políticas, el desarrollo profesional del contable.

Pensar el reconocimiento de una profesión por fuera de los intereses y los condicionamientos macroestructurales de orden global (neoliberalismo económico) o de las acciones de gobiernos de naciones históricamente débiles facilita la crítica funcional, que se reduce a poner en la diana las profesiones encargadas de dar fe pública (Ramírez & González, 2020). Es necesario pensar cómo las proyecciones y las exigencias a una profesión como la contaduría pública se configuran estratégicamente en el marco de una racionalidad instrumental propia de la organización competitiva (Cruz-Kronfly & Rojas, 2008; Rojas & Giraldo, 2015).

Preocuparse por el ejercicio de la contaduría pública en Colombia implica reconocer los distintos procesos de socialización del estudiante y del profesional contable. El fracaso o el éxito de los contadores públicos no pueden ser evaluados por fuera de las oportunidades y los obstáculos de una sociedad que ofrece fútilmente la educación contable (Rojas, 2008). La sociedad, los mercados de trabajo, la forma de asumir una identidad profesional, la actuación de las asociaciones gremiales, los "sindicatos" profesionales se convierten en referentes fundamentales para pensar las emociones, los pensamientos, las voluntades y las éticas con las que los contadores leen y actúan en una Colombia, comprometida con lo que exige el mercado y despreocupada por las condiciones de precariedad de la mayoría de sus ciudadanos.

El contador público y el estudiante de contaduría no son seres aislados de las contradicciones sociales y de las presiones personales que nacen de las precariedades económicas y el pensar-vivir dominante de su tiempo; por el contrario, los que estudian y ejercen la contaduría pública son personas que configuran su entendimiento de la contabilidad y su perfil profesional en el marco de relaciones sociales que resultan complejas. Estas crean tensión entre sus aspiraciones versus su *ethos*, que es ignorado por el poder de quienes delinean, pagan y exigen la manipulación del saber contable. Es aquí donde se precisa entender el planteamiento de Pregogine (citado por Capacete, 2011), quien sostiene que no existe una separación entre sujeto y objeto, "constituyendo éstos un sistema único en el que las partes forman un todo orgánico" (Párrafo 8). Entregarse a una normativa de una profesión sin vislumbrar y problematizar la dinámica instrumental sobre la que se proyecta la profesión contable impide entender el entramado relacional que existe entre el deber ser y el ser contextual del ejercicio de lo contable.

Examinar las prácticas de una profesión es una tarea ardua que implica reconocer que esta no se encuentra aislada de las relaciones de poder y de las clausuras profesionales (Roslender, 2017) que potencian o debilitan las acciones de un profesional. De lo que se trata, entonces, es de reconocer que la profesión contable no está regulada ni proyectada bajo la objetividad de un saber institucional capaz de garantizar la honorabilidad de la contabilidad.

Al analizar los ensayos, artículos y ponencias presentadas por estudiantes en los congresos de la Federación Nacional de Estudiantes de Contaduría Pública, en los encuentros de ensayo de la Universidad de Antioquia, etc. (Ramírez, 2018; Rojas, 2001), se puede advertir que son muchos los estudiantes que se han lamentado de las lógicas con que se proyecta y delinea el estudio de la contaduría, la fuerza del mercado de trabajo y la ausencia de investigación en los péndums para el estudiante y el profesional contable. Profesionales de otras disciplinas han estudiado la falta de educación en la lectura y la escritura y la imposición de un discurso hegemónico y monológico en la educación técnico/instrumental (Ruiz, 2017).

Pensar la profesión contable exige investigar y profundizar, no solo en el cómo se dan los lineamientos de la profesión contable, sino también en los procesos de promoción, contratación y socialización de los recursos humanos, junto con las visiones organizacionales (universidades, gremios profesionales, roles del Estado) con las que en Colombia se educa y se proyecta la profesión.

Dignificar la contaduría pública implica necesariamente concebir la formación más allá de buscar una educación

capaz de impactar la transformación de los contextos organizacionales que va imponiendo el mundo económico ultraliberalizado y transparente (Dufour, 2015; Han, 2014). Se sabe que muchas organizaciones ponen al profesional contable al filo de múltiples "agujeros negros" o "cajas negras" que coadyuvan a la desnaturalización de las ideologías y las filosofías políticas del Estado de bienestar (Boltanski & Chiapello, 2002). Analizar y proyectar una profesión requiere decantarse no solo las lógicas que soportan la oferta de formación privada y pública, sino también las lógicas políticos-empresariales que han impactado los estados y que, de una u otra manera, han tejido las urdimbres y dado lugar a la emergencia de la precariedad social y ambiental.

Es una tarea académica reiterativa intentar capturar algunas circunstancias y contextos que requieren pensarse para comprender y proyectar la profesión contable, entre los cuales se pueden mencionar a) las profundas diferencias en cuanto a la formación básica de los estudiantes que ingresan a estudiar la profesión (que no pueden ser tratadas con esquemas reduccionistas sobre las habilidades, las cualidades y la formación en lectoescritura); b) el uso masivo de manuales de contabilidad en la universidad (con especificidades hacia la técnica y no en el pensamiento contable); c) el exceso de oferta de mercado profesional y de monopolios de servicios profesionales (que pueden facilitar la explotación intraprofesional y la enajenación profesional); d) la distorsión de los mecanismos con que se piensa lo privado y lo público; e) los contextos de corrupción moral (con la cultura de impunidad); f) las altas tasas de precariedad en la remuneración del ejercicio profesional (que condicionan la competencia leal entre los profesionales); g) los grandes vacíos en procesos de promoción e incentivos para el desarrollo de la investigación contable (que incide en apropiaciones del saber normativo crítico), y los procesos de selección; h) la promoción del desarrollo docente centrado en capacidades profesionales (del ejercicio empresarial) y poca comprensión de la dimensión social de la contabilidad, inadvertencia de la vocación para el servicio contable.

Pese a las críticas que se ciernen sobre la imagen y la actuación del contador público, se podría concluir que el profesional no es totalmente responsable de sus actos o de materializar los prejuicios acerca de su profesión. Pero se advierte la necesidad de vislumbrar rigurosamente la subjetividad con que se ingresa a los procesos de formación profesional, así como la forma en que se proyecta y se implementa el estudio, la investigación, la ética profesional y los contextos en que opera la contaduría pública. Estudiar detenidamente la subjetividad y los contextos de desarrollo profesional facilitará entender las coacciones, las exigencias, las cargas y las servidumbres con las que el profesional enfrenta

y sufre las realidades contemporáneas en que ejerce la profesión. La reformulación de la asunción de la subjetividad en los centros educativos (perfil de ingreso y egreso) alumbrará los nuevos caminos para concebir la formación contable y los amparos que esta requiere.

## Consideraciones finales

Este documento señala la necesidad de repensar la relación existente entre el profesional contable, las realidades organizacionales y los contextos sociales. Tal comprensión alimenta el conocimiento y la proyección del campo profesional de la contaduría pública. Siendo así, se postula como necesario entender la sociedad hipermoderna como un referente identitario que también complejiza el ejercicio ético del profesional contable. La formación de un *ethos* profesional se puede evaporar en ajenidades resultantes de los distintos juegos de poder en que se cuece la organización centrada en el mercado.

La formación integral que reconoce la complejidad de lo sociolaboral puede ayudar a entender cómo las fronteras del tecnicismo se pueden superar en hermenéuticas que trascienden marcos conceptuales imperantes. Estos definen realidades objetivistas explicadas en el marco de la racionalidad instrumental que desconoce la cuestión social de las organizaciones. No puede haber desconocimiento de la realidad económica y social del entorno en que el contador público participa.

Es importante entender que en la universidad y en la literatura profesional más referenciada se suele dar relevancia a una formación crítica para fortalecer el ejercicio profesional contable. En este contexto se configura un espejismo que encubre la realidad de las tensiones y chantajes, producto de un accionar centrado en la sobrevivencia y el exitismo organizacional. Una forma que permitiría una aproximación a entender las cajas negras en que se demanda la acción y el juicio de los contables solo se perfilará mejor cuando se lea "la contabilidad en el marco de los grandes problemas que definen la socioeconomía contemporánea" (Rojas & Ospina, 2011, p. 55) y el pensar-vivir consumista y hedonista que contornea el intramuros de un *ethos* postulado en la ajenidad de lo humano-social de los contadores públicos.

Existe una relación implícita entre los entornos sociales, las prácticas profesionales y la construcción social que afecta y transgrede la imagen del contador público. En este sentido, la profesión contable requiere verse no solo a luz de su deber ser, sino de las relaciones de poder propias del mundo organizacional que se compromete con los fines de competitividad y rentabilidad del mercado.

La lógica de formación profesional circunscribe no solo la aplicación de una normatividad, sino también la existencia de contextos subjetivos que condicionan el forcejeo reputacional que se vive al seno de las organizaciones. El "saber-hacer" profesional es un proceso continuo, pero no se debe obviar que este se desenvuelve en un contexto social y subjetivo específico, que demanda un análisis concreto de la contabilidad en su ejercicio profesional.

La tendencia conservadora/ortodoxa hacia la técnica contable y el desconocimiento de la subjetividad como un tema central de la educación han conducido a que los sistemas de pensamiento y proyección de la profesión convivan con los prejuicios que perpetúan la imagen de la contabilidad y el saber-hacer poco favorable para el desarrollo y la transformación social.

La evolución y la transformación del saber-hacer contable, en cuanto disciplina social, exigen de comprensiones sobre cómo el comportamiento del profesional depende de grandes condicionantes sociales y subjetivos que confluyen y se disputan en el pensar-vivir de las sociedades de nuestro tiempo. Siguiendo a Gil (1985), se considera fundamental que la academia y el gremio contable ayuden a mapear críticamente de qué modo en la contemporaneidad el desarrollo centrado en el mercado promueve un pensamiento instrumental, que no ayuda a entender cómo y desde dónde atacar las conflictualidades contextuales que obstaculizan la dignificación del saber-hacer contable.

## Declaración de conflicto de interés

Los autores no manifiestan conflictos de interés institucionales ni personales.

## Referencias bibliográficas

Aguadelo, M. V. (2013). Análisis de los aportes de Anthony G. Hopwood a la disciplina contable. *Lumina*, 14, 290-315. <https://doi.org/10.30554/lumina.14.1079.2013>

Alonso, L. E. (2007). Las lógicas de acción. Por un estudio sociohistórico de la vida organizacional. En C. J. Fernández Rodríguez (Ed.), *Vigilar y organizar, una introducción a los Critical Management Studies* (pp. 317-338). Siglo XXI.

Alonso, L. E. (2009). *Prácticas económicas y economía de las prácticas. Crítica del posmodernismo liberal*. Catarata.

Bauman, Z. (2011). *Daños colaterales. Desigualdades sociales en la era global* (Lilia Mosconi, trad.). Fondo de Cultura Económica.

Berger, P. (2014). *Introducción a la sociología: una perspectiva humanística*. Limusa.

Boltanski, L., & Chiapello, È. (2002). *El nuevo espíritu del capitalismo* (M. Pérez Colina, A. Riesco Sanz, & R. Sánchez Cedillo, Trad.). Akal.

Capacete, F. (2011). Ordenando el caos: Ilya Prigogine y la teoría del caos. *Revista Esfinge*. <https://www.revistaesfinge.com/ciencia/fisica/item/748-47ordenando-el-caos-ilya-prigogine-y-la-teoria-del-caos>

Carpintero, E. (2020). La crisis de la pandemia llevó al estallido del espacio llamado "posmoderno". *Topía*. <https://www.topia.com.ar/articulos/crisis-pandemia-llevo-al-estallido-del-espacio-llamado-posmoderno>

Cruz-Kronfly, F. (1995). Consideraciones generales sobre el entorno cultural. *Cuadernos de Administración*, 14(21), 23-42. <https://doi.org/10.25100/cdea.v14i21.103>

Cruz-Kronfly, F. (2016). *La sombrilla planetaria. Modernidad y posmodernidad en la cultura*. Sílaba Editores.

Cruz-Kronfly, F. & Rojas, W. (2008). *La noción de inhumanidad y culturas híbridas en algunas organizaciones colombianas*. Universidad del Valle.

Du Gay, P. (2012). *En elogio de la burocracia*. Siglo XXI.

Dufour, D. R. (2015). *El delirio occidental y sus efectos actuales en la vida cotidiana: trabajo, ocio y amor*. MRA Ediciones.

Franco, R. (2011) *Reflexiones contables: teoría, regulación, educación y moral*. (3<sup>a</sup> edición). Universidad Libre de Colombia. <http://www.unilibre.edu.co/bogota/pdfs/2017/reflexiones-contables.pdf>

Freud, S. (2005). El malestar en la cultura. En N. A. Braunstein (Ed.), *A medio siglo de El malestar en la cultura de Sigmund Freud*. Siglo XXI.

Gil, J. M. (1985). *Un replanteo de la formación para definir un nuevo perfil profesional*. Federación Argentina de Consejos Profesionales de Ciencias Económicas.

Gómez, M. (2007). Comprendiendo las relaciones entre los sistemas contables, los modelos contables y los sistemas de información empresariales. *Revista Internacional Legis de Contabilidad & Auditoría*, 32, 83-114.

Gómez, M. (2018). Leer sobre la lectura en la educación contable. Reseña de Ruiz-Rojas, G. A. (2017). Lectura y contabilidad. Didáctica de la lectura en la formación de contadores públicos. Medellín: Uanula. *Innovar*, 28(68), 121-123. <http://doi.org/10.15446/innovar.v28n68.70477>

Grajales, J. S. (2009). Prejuicios hacia la contaduría pública: una mirada desde la ficción literaria. *Contaduría Universidad de Antioquia*, 51, 183-198. <https://revistas.udea.edu.co/index.php/cont/article/view/2155>

Han, B.-C. (2014). *Psicopolítica*.: Herder.

Lipovetsky, G. (2003). *La era del vacío*. Anagrama.

Martínez, G., & Rojas, W. (2017). Trascendencia del capital en la subjetivación laboral: dominación y supervivencia. *Cuadernos de Administración*, 32(56), 121-132. <https://doi.org/10.25100/cdea.v32i56.4284>

Morín, E. (2011a). *Introducción al pensamiento complejo*. Gedisa Editorial.

Morín, E. (2011b). *La vía para el futuro de la humanidad*. Paidós.

Ortega, J. R. (30 de mayo de 2020). Vendedores de humo. *Semana*. <https://www.semana.com/opinion/articulo/vendedores-de-humo-covid-19-nos-hara-pagar-mas-impuestos-juan-ricardo-ortega/675025>

Ospina, C. M. (2006). Las tramas de la contabilidad: trazos para quienes empiezan su formación en contaduría pública. *Contaduría Universidad de Antioquia*, 48, 155-186. <https://revistas.udea.edu.co/index.php/cont/article/view/25694>

Peñaloza, M. L., & Quiceno-Castrillón, H. (2016). *El campo de la evaluación educativa en Colombia*. Editorial Bonaventuriana. <http://www.editorialbonaventuriana.usb.edu.co/libros/2016/campo-evaluacion-educativa/index.html>

Piketty, T. (2014). El capital en el siglo xxi. (E. Cazenave, & T. Isoard, Trads.). Fondo de Cultura Económica.

Pulgarín-Arias, A. F., & Bustamante-García, H. C. (2019). El interés público y su atomización. Bases para fundamentar una tesis en materia de regulación en contabilidad y control. *Contaduría Universidad de Antioquia*, 74, 171-197. <https://doi.org/10.17533/udea.rc.n74a08>

Ramírez, D. F. (2018). *Analítica y desarrollos de la educación contable: pensamiento estudiantil -Fenecop- años 2000-2014* (trabajo de grado). Universidad del Valle, Cali. <https://bibliotecadigital.univalle.edu.co/bitstream/handle/10893/10933/CB-0542496.pdf?sequence=1&isAllowed=true>

Ramírez, D. F., & González, P. (2020). Sociological ambivalence in three Latin American corporate control institutions: Revisoría Fiscal - Colombia (Fiscal Audit), Comisaría - Mexico (Statutory Examiner) and Sindicatura - Argentina (Statutory Audit). *Cuadernos de Administración*, 36(66), 132-147. <https://doi.org/10.25100/cdea.v36i66.8408>

República de Colombia. (1990). Ley 43 "por la cual se adiciona la Ley 145 de 1960, reglamentaria de la profesión de Contador Público y se dictan otras disposiciones". [https://www.mineducacion.gov.co/1621/articles-104547\\_archivo\\_pdf.pdf](https://www.mineducacion.gov.co/1621/articles-104547_archivo_pdf.pdf)

República de Colombia. (2015). Decreto 2420 "Unico reglamentario de las normas de contabilidad, de información financiera y de aseguramiento de la información y se dictan otras disposiciones". <https://www.funcionpublica.gov.co/eva/gestornormativo/norma.php?i=76745>

Roberts, J., & Scapens, R. (1985). Sistemas contables y sistemas de rendición de cuentas: comprendiendo las prácticas contables en sus contextos organizacionales. En M. Gómez & C. M. Ospina (Eds.), *Avances Interdisciplinarios para una comprensión crítica de la contabilidad. Textos paradigmáticos de las corrientes heterodoxas* (pp. 103-125). Universidad Nacional de Colombia y Departamento de Ciencias Contables de la Universidad de Antioquia.

Rojas, W. (2001). *Pensamiento contable: Memorias de los congresos de estudiantes. Colombia 1984 – 2000*. Universidad del Valle.

Rojas, W. (2008). Congoja por una educación contable fútil. *Contaduría Universidad de Antioquia*, 52, 259-274. <https://revistas.udea.edu.co/index.php/cont/article/view/2171>

Rojas, W. (2015). Lectoescritura y pensamiento crítico: desafío de la educación contable. *Cuadernos de Contabilidad*, 16(41), 307-328. <https://doi.org/10.11144/Javeriana.cc16-41.lpcd>

Rojas, W. (2016). Intramuros: la contabilidad y la organización. *Contaduría Universidad De Antioquia*, 34, 101-117. <https://revistas.udea.edu.co/index.php/cont/article/view/25551>

Rojas, W. & Giraldo, G. A. (2015). Humanidades y formación contable: una relación necesaria para otear una reorientación de la profesión contable. *Cuadernos de Contabilidad*, 16 (40), 261-276. <http://dx.doi.org/10.11144/Javeriana.cc16-40.hfc>

Rojas, W., & Ospina, C. (2011). Consideraciones sobre el sentido de un proyecto educativo en Contaduría Pública. *Cuadernos de Administración*, 27(45), 45-60. <http://doi.org/10.25100/cdea.v27i45.443>

Roslender, R. (2017). *Perspectivas sociológicas de la contabilidad moderna*. Universidad Javeriana.

Ruiz, G. A. (2017). *Lectura y contabilidad. Didáctica de la lectura en la formación de contadores públicos*. Uanula.

Vernant, J. (1990). El individuo en la ciudad (José Carlos Fajardo, trad.). *Revista Cuaderno gris*, 6, 10-29. [https://repositorio.uam.es/bitstream/handle/10486/39/22862\\_El%20individuo%20en%20la%20ciudad.pdf?sequence=1](https://repositorio.uam.es/bitstream/handle/10486/39/22862_El%20individuo%20en%20la%20ciudad.pdf?sequence=1)

## Cómo medir la apropiación social de la ciencia y la tecnología: la definición de indicadores como problema

HOW TO MEASURE THE SOCIAL APPROPRIATION OF SCIENCE AND TECHNOLOGY: THE DEFINITION OF INDICATORS AS A PROBLEM

**ABSTRACT:** This article studies the alternatives proposed to define indicators regarding the social appropriation of science and technology (ASCyT, in Spanish) in the Colombian scientific policy. Two perspectives have emerged on this issue: the first establishes an equivalence between ASCyT and the public perception of science and technology (PPCyT, in Spanish), and proposes that PPCyT indicators should be considered as ASCyT indicators; the second lists some government actions in favor of science and technology and proposes that the investment in R&D (InCyT, in Spanish) must be judged as an ASCyT indicator. This work shows that both proposals are unsatisfactory. First, it is not explained what reason justifies the equivalence between ASCyT and PPCyT, which allows us to conclude that such equivalence has been suggested arbitrarily. Second, it is not clarified why InCyT could be deemed as an indicator of the changes in democratization, scientific culture, and the generation of critical thinking promised by the ASCyT discourse. This study adopts a qualitative methodology comprised of a bibliographic research of Colombian scientific policy documents –such as laws, decrees, national policies, and public perception surveys– and a critical analysis of the ASCyT discourse in such documents.

**KEYWORDS:** Social appropriation of science and technology, science and technology indicators, investment in science and technology, public perception of science and technology, scientific policy.

**COMO MEDIR A APROPRIAÇÃO SOCIAL DA CIÊNCIA E DA TECNOLOGIA: A DEFINIÇÃO DE INDICADORES COMO PROBLEMA**

**RESUMO:** neste artigo, são examinadas as alternativas que são oferecidas para definir indicadores de aprovação social da ciência e da tecnologia (ASCeT) na política científica colombiana. Duas perspectivas vêm sendo usadas: a primeira postula uma equivalência entre ASCeT e percepção pública da ciência e da tecnologia (PPCeT), e propõe que os indicadores de PPCeT se tornem indicadores de ASCeT; a segunda enumera algumas ações governamentais em favor da ciência e da tecnologia, e propõe que o investimento em ciência e tecnologia (InCeT) se torne indicador de ASCeT. Neste trabalho, mostra-se que ambas as perspectivas resultam insatisfatórias. Primeiro, não se explica o que justifica a equivalência entre ASCeT e PPCeT, o que permite concluir que tal equivalência vem sendo postulada de maneira arbitrária. Segundo, não se explica por que a InCeT pode ser tomada em si mesma como um indicador das mudanças sobre democratização, cultura científica e geração de pensamento crítico que se prometem sob o discurso ASCeT. Uma metodologia de corte qualitativo é seguida: uma pesquisa bibliográfica sobre documentos de política científica colombiana, como leis, decretos, políticas nacionais e pesquisas de opinião pública, bem como uma análise crítica do discurso ASCeT desses documentos.

**PALAVRAS-CHAVE:** aprovação social da ciência e da tecnologia, indicadores de ciência e tecnologia, investimento em ciência e tecnologia, percepção pública da ciência e da tecnologia, política científica.

**COMMENT MESURER L'APPROPRIATION SOCIALE DE LA SCIENCE ET DE LA TECHNOLOGIE: LA DÉFINITION DES INDICATEURS COMME PROBLÈME**

**RÉSUMÉ:** Cet article examine les alternatives qui ont été proposées pour définir les indicateurs d'appropriation sociale de la science et de la technologie (ASST) dans la politique scientifique colombienne. On montre qu'il y a eu deux perspectives: la première postule une équivalence entre l'ASST et la perception publique de la science et de la technologie (PPST), et propose que les indicateurs PPST soient considérés comme des indicateurs ASST; la seconde énumère certaines actions gouvernementales en faveur de la science et de la technologie et propose que l'investissement dans la science et la technologie (InST) soit considéré comme un indicateur de l'ASST. Ce travail montre que les deux perspectives ne sont pas satisfaisantes. Premièrement, il n'est pas expliqué ce qui justifie l'équivalence entre ASST et PPST, ce qui nous permet de conclure qu'une telle équivalence a été postulée arbitrairement. Deuxièmement, il n'est pas expliqué pourquoi l'InST peut être pris en lui-même comme un indicateur des changements sur la démocratisation, la culture scientifique et la génération de la pensée critique que promet le discours de l'ASST. On a suivi une méthodologie qualitative: une recherche bibliographique sur les documents de politique scientifique colombienne, tels que les lois, les décrets, les politiques nationales et les enquêtes de perception du public, et une analyse critique du discours ASST de ces documents.

**MOTS-CLÉS:** appropriation sociale de la science et de la technologie, indicateurs de la science et de la technologie, investissement dans la science et la technologie, perception publique de la science et de la technologie, politique scientifique.

**CITACIÓN SUGERIDA:** Escobar Ortiz, J.M. (2021) Cómo medir la apropiación social de la ciencia y la tecnología: la definición de indicadores como problema. *Innovar*, 31(80) 153-166. <https://doi.org/10.15446/innovar.v31n80.93672>

**CLASIFICACIÓN JEL:** O32, O38, Z18.

**RECIBIDO:** 23/1/2018. **APROBADO:** 2/9/2019. **PUBLICACIÓN ANTICIPADA:** 4/3/2021

**Jorge Manuel Escobar Ortiz**

Ph. D. en Ciencias Humanas y Sociales

Docente ocasional de tiempo completo. Instituto Tecnológico Metropolitano

Medellín, Colombia

Estudios en ciencia, tecnología y sociedad más innovación (cts+)

Rol del autor: intelectual

jorgeescobar@itm.edu.co

<https://orcid.org/0000-0003-3785-3114>

**RESUMEN:** Este artículo examina las alternativas que se han ofrecido para definir indicadores de apropiación social de la ciencia y la tecnología (ASCyT) en la política científica colombiana. Se muestra que han sido dos perspectivas: la primera postula una equivalencia entre ASCyT y percepción pública de la ciencia y la tecnología (PPCyT), y propone que los indicadores de PPCyT se tomen como indicadores de ASCyT; la segunda enumera algunas acciones gubernamentales en favor de la ciencia y la tecnología, y propone que la inversión en ciencia y tecnología (InCyT) se tome como indicador de ASCyT. Este trabajo muestra que ambas perspectivas resultan insatisfactorias. Primero, no se explica qué justifica la equivalencia entre ASCyT y PPCyT, lo que permite concluir que tal equivalencia se ha postulado de manera arbitraria. Segundo, no se explica por qué la InCyT puede tomarse en sí misma como un indicador de los cambios sobre democratización, cultura científica y generación de pensamiento crítico que se prometen desde el discurso ASCyT. Se sigue una metodología de corte cualitativo: una investigación bibliográfica sobre documentos de política científica colombiana, como leyes, decretos, políticas nacionales y encuestas de percepción pública, y un análisis crítico del discurso ASCyT de tales documentos.

**PALABRAS CLAVE:** apropiación social de la ciencia y la tecnología, indicadores de ciencia y tecnología, inversión en ciencia y tecnología, percepción pública de la ciencia y la tecnología, política científica.

### Introducción

Sin duda una de las áreas dominantes de la política científica colombiana en la actualidad es aquella que se inscribe bajo el término *apropiación social de la ciencia y la tecnología* (ASCyT). Esta área ha orientado gran parte del gasto público y privado que se ha hecho en el país en temas de ciencia y tecnología desde mediados de los años noventa, gracias a que ha servido como un discurso global de política pública para regular el papel del Estado y de los gobiernos en las relaciones que se espera que mantengan la ciencia y la tecnología con la sociedad (Escobar Ortiz, 2017, 2018, 2019). Pero ¿cómo se llegó a usar este discurso en el país?

Una versión más o menos oficial puede encontrarse en el capítulo que Daza-Caicedo y Lozano-Borda (2013) escribieron para el libro conmemorativo de los cuarenta años de Colciencias, hoy Ministerio de Ciencia, Tecnología

e Innovación (Minciencias), la institución encargada de liderar el diseño y la implementación de la política científica en Colombia. De acuerdo con dicha versión, el discurso ASCyT empieza a emplearse en el país como consecuencia directa de la Misión de Ciencia, Educación y Desarrollo, mejor conocida como Misión de Sabios, que convocó el presidente César Gaviria en 1993 con el propósito de trazar una ruta para guiar el futuro del país en estos temas. Esta misión produjo un informe titulado "Colombia: al filo de la oportunidad" y, como parte de este informe, el equipo liderado por el comisionado Eduardo Posada introdujo el término en cuestión por primera vez en la política científica nacional. Para finales de la misma década, este ya era el término dominante en este campo de la política científica colombiana, situación que permanecería estable hasta el presente.

Sin embargo, tal versión es inexacta por varias razones, como he sugerido en otros estudios (Escobar Ortiz, 2017, 2019). Para empezar, aunque es cierto que la Misión de Sabios fue sin duda muy exitosa al popularizar el término ASCyT, y con ello todo el discurso vinculado a él, en realidad no hacía más que continuar con una línea teórica que comenzó hacia mediados de los años ochenta y que intentaba articular las relaciones entre ciencia, tecnología y sociedad alrededor del término *apropiación*. De ahí que los documentos de política científica de esta época tuvieran referencias permanentes a otros términos del mismo universo lingüístico como *apropiación masiva de la ciencia y la tecnología*, *apropiación de la cultura científica*, *apropiación cultural de la ciencia y la tecnología*, *apropiación de la tecnología*, entre otros. El principal logro de la Misión de Sabios en este contexto no fue, entonces, la introducción de este discurso en el país, sino más bien haber logrado convencer a diseñadores de política científica, académicos y diversos grupos sociales de la necesidad de emplear este tipo de lenguaje para hablar de ciencia y tecnología en Colombia.

Aun así, este no fue un logro menor, al menos si se toman en cuenta dos aspectos. En primer lugar, a pesar de estar explícitamente formulado en el contexto de las políticas neoliberales de apertura económica que introdujo el gobierno Gaviria (1990-1994) a comienzos de los años noventa (Escobar Ortiz, 2017), académicos y colectivos sociales de todas las tendencias políticas y económicas recibieron con entusiasmo este discurso y se comprometieron abiertamente con él, lo que contribuyó a su consolidación en diversos sectores del país. En segundo lugar, aunque nunca se ha definido con precisión, y más bien ha funcionado como una *buzzword* (Godin, 2009) —es decir, como un eslogan (Escobar Ortiz, 2018)—, el término se esparció con tal vigor que alcanzó a cruzar fronteras y, ahora, incluso hace parte de la política científica iberoamericana,

donde se incluye en documentos tan importantes como el *Manual de Antigua de la Red Iberoamericana de Indicadores de Ciencia y Tecnología* (RICYT, 2015) y se discute en espacios como los congresos internacionales sobre ciencia y tecnología.

Pero la falta de precisión en la definición del término no ha sido óbice para que al mismo tiempo se afirme en los documentos colombianos de política científica que es posible medir la ASCyT. La principal justificación para esto ha sido que, dado el gasto asignado a esta área de la política científica nacional, parecería pertinente determinar qué se ha logrado efectivamente con ella. En otras palabras, parecería pertinente realizar mediciones al respecto. Para lograr tales mediciones, se ha intentado delimitar una serie de indicadores desde dos perspectivas diferentes: la primera postula una equivalencia entre ASCyT y percepción pública de la ciencia y la tecnología (PPCyT), y propone que los indicadores de PPCyT se tomen sin más como indicadores de ASCyT; la segunda enumera una serie de acciones gubernamentales realizadas en favor de la ciencia y la tecnología, y propone que la inversión en ciencia y tecnología (InCyT) se tome como indicador de ASCyT.

El objetivo de este trabajo es mostrar que ambos tratamientos resultan insatisfactorios por razones distintas. En primer lugar, no se explica qué justifica la equivalencia entre ASCyT y PPCyT, y se infiere que tal equivalencia se ha postulado de manera arbitraria. En segundo lugar, no se explica en qué sentido la InCyT puede tomarse en sí misma como un indicador del tipo de cambios sobre democratización, cultura científica y generación de pensamiento crítico que se prometen desde el discurso ASCyT. En definitiva, al intentar relacionar la ASCyT con otros conceptos como PPCyT e InCyT, los tratamientos de estos indicadores caen precisamente en aquello que prohíbe el viejo adagio popular: comparan naranjas con manzanas y luego miden unas en términos de las otras.

Lo anterior permite concluir que el problema central que hay de fondo en esa política científica al intentar definir sus indicadores de ASCyT proviene de la propia oscuridad del discurso ASCyT. La falta de precisión al delimitar conceptualmente la ASCyT frente a otros fenómenos sociales asociados con ciencia y tecnología ha llevado a una completa incertidumbre sobre qué se quiere medir exactamente en este ámbito. Se asume que tal medición es necesaria, pues de otro modo no sería posible justificar el gasto destinado a este sector de la política pública. Sin embargo, qué medir y cómo hacerlo es algo que no se ha aclarado suficientemente. El discurso ASCyT no pasa de ser, por ahora, más que un ejemplo de propaganda con un buen eslogan, y esto sin duda sirve muy bien a los intereses neoliberales de apertura



económica del periodo durante el cual se originó y que aún subsisten con fuerza en la política científica colombiana.

Para desarrollar las ideas que presento en este trabajo, he seguido una metodología de corte cualitativo, que consiste fundamentalmente en dos elementos: una investigación bibliográfica sobre documentos de política científica colombiana como leyes, decretos, políticas nacionales y encuestas de percepción pública, y un análisis crítico del discurso ASCyT que aparece en esos documentos. Este análisis de discurso se soporta en dos métodos que aquí se emplean de manera complementaria: el análisis filosófico de conceptos, para clarificar las nociones e identificar las ambigüedades y las posibles contradicciones en ese discurso, y el análisis histórico, para contextualizarlo en los procesos de política científica colombiana que empiezan en los años ochenta y llegan hasta el presente.

Es importante aclarar, sin embargo, que este trabajo se enfoca en la política científica explícita del gobierno colombiano en esta área. De ahí que la elección del corpus analizado no incluya propuestas académicas para la

definición de indicadores de ASCyT, pues tales propuestas no problematizan el propio discurso ASCyT, sino que lo aceptan cabalmente, incluso si identifican limitaciones en él, como sucede con el equipo académico que participó en un proyecto para definir una batería de indicadores de ASCyT financiado por Colciencias y el museo interactivo Maloka en 2014, ejecutado por el Observatorio Colombiano de Ciencia y Tecnología (OCyT) (Arboleda et al., 2014; Daza-Caicedo et al., 2017; Falla et al., 2015; Moreno et al., 2015). La elección del corpus se ha realizado, por tanto, bajo dos supuestos: primero, se asume que el tipo de documentos elegidos, debido a su generalidad, permite identificar una parte importante de la política científica explícita del gobierno colombiano en esta área; segundo, se asume que otro tipo de documentos menos generales, como circulares internas, convocatorias, documentos de orden municipal y departamental, entre otros, se formulan con la pretensión de alinearse con esos otros documentos de orden nacional.

Finalmente, debe mencionarse que este trabajo se apoya en una perspectiva teórica que parte de establecer una

distinción entre *acciones* y *discursos* al analizar la política científica, perspectiva que he empleado en estudios complementarios a este para intentar comprender cómo esos discursos sirven como vehículos para promover diversos tipos de valores sobre ciencia y tecnología en la sociedad (Escobar Ortiz, 2019). Las acciones se refieren a actividades concretas como programas de radio y televisión, publicaciones en periódicos y revistas, contenidos de Internet, puestas en escena, museos de ciencia y tecnología, entre otras cosas semejantes. Los discursos, en cambio, se refieren a aquel aspecto de la política científica que orienta las acciones, que les da un propósito claramente identificable. Este análisis del discurso (o más precisamente de los discursos) ASCyT no se presenta, por tanto, como una evaluación de esa política científica, sino precisamente como un análisis, ni niega tampoco que pueda ser relevante estudiar la coherencia que pueda o no existir entre ese discurso y sus acciones correspondientes. Estos son sin duda asuntos relevantes en este contexto, pero constituyen objetos de investigación diferentes al del presente artículo.

## La apropiación social como percepción pública

La estrategia más evidente para interpretar la ASCyT como PPCyT en Colombia ha sido el uso de encuestas de PPCyT. Se han hecho tres de estas encuestas, y los resultados de cada una se han incluido en informes que no solo describen la metodología y reproducen los cuestionarios empleados para realizar la encuesta, sino que además ofrecen capítulos académicos que analizan dichos resultados. De ahí su importancia para comprender esta área de la política científica. A continuación, me ocupo de cada una de estas encuestas con algún detalle.

### La imagen de la ciencia y la tecnología en la población colombiana (1994)

La primera encuesta, titulada "La imagen de la ciencia y la tecnología en la población colombiana", se realizó en 1994 en el marco de la Misión de Sabios. Esto explica que su cuestionario, sus resultados y sus análisis aparezcan en el informe que publicó esta misión, titulado "Colombia: al filo de la oportunidad" (Posada et al., 1995).

El cuestionario de esta encuesta se dividió en doce secciones, que se ocupan de asuntos como los siguientes:

- El imaginario de la población sobre qué son la ciencia, la tecnología y los científicos.
- Su rol en la vida cotidiana.
- El apoyo que reciben del Estado y la sociedad.

- El reconocimiento de diferentes profesiones.
- Los medios de comunicación que se emplean para acceder a este tipo de información.
- El papel de la educación en este ámbito.
- El lugar de Colombia en el contexto científico y tecnológico internacional.

Sin embargo, ninguno de estos grupos de preguntas del cuestionario apeló directamente a la ASCyT en ningún momento. De hecho, si nos fijamos en la totalidad del informe de la Misión de Sabios, no se hace allí ninguna interpretación de esta encuesta en términos de ASCyT, a pesar de que el objetivo explícito de esta sección del informe fuera introducir el discurso ASCyT en el país. Los resultados de la encuesta aparentemente serían un argumento adicional para comprender la necesidad de llevar a cabo procesos de ASCyT en Colombia, pero nunca se aclara cómo debe suceder esto exactamente.

El punto principal es que, aunque abiertamente se sugiere en este informe que esta encuesta de PPCyT de algún modo sirve como indicador de ASCyT, en realidad no se aclara nunca qué conexión mantendrían ambos conceptos entre sí propiamente. ¿Qué relevancia tienen los resultados de una encuesta de PPCyT con respecto a la medición de la ASCyT? ¿Son la misma cosa o simplemente están vinculadas entre sí, y cómo? ¿De algún modo los indicadores para medir la PPCyT sirven también como indicadores para la ASCyT? ¿Cómo ocurre esto exactamente? El informe no responde a ninguna de estas preguntas.

A pesar de este silencio, el equipo encargado de esta parte del informe logró dos cosas que serían altamente influyentes en la política científica colombiana posterior. La primera es que el discurso sobre apropiación que venía tratándose en el país desde mediados de los años ochenta, y que ya se había plasmado en varios documentos anteriores (Escobar Ortiz, 2017), era adecuado para tratar estos temas sobre las relaciones entre ciencia, tecnología y sociedad. La segunda es que la ASCyT era una categoría susceptible de medición, y que dicha medición podía realizarse mediante encuestas de PPCyT.

No obstante, este equipo no ofreció ninguna claridad sobre qué debería entenderse exactamente por ASCyT ni sobre cómo se llevarían a cabo sus procesos de medición. El único punto absolutamente claro era que las relaciones entre ciencia, tecnología y sociedad tenían que ver ahora con una estrategia de generación de pensamiento crítico, democratización de la ciencia y la tecnología, y robustecimiento de la cultura científica y tecnológica, en el marco de las metas de desarrollo y productividad trazadas por

la nueva política de apertura económica del gobierno Gaviria desde comienzos de los años noventa (Escobar Ortiz, 2017). Pero no se aclaró cómo las encuestas de PPCyT permitían realizar mediciones de ASCyT.

### La percepción que tienen los colombianos sobre la ciencia y la tecnología (2004)

La segunda encuesta, realizada en 2004, se tituló "La percepción que tienen los colombianos sobre la ciencia y la tecnología", y apareció en un informe que publicó Colciencias bajo el mismo título y que editó Julia Patricia Aguirre Guzmán (2005), reconocida como una de las personas con mayor trayectoria en estos asuntos en esa institución.

Este segundo informe también propone una relación cercana entre ASCyT y PPCyT, pero tampoco es más claro que el anterior al establecer dicha relación. Las preguntas del cuestionario se dividen ahora en seis grupos, que indagan sobre asuntos como la percepción que tiene la población sobre la ciencia y la tecnología, en general, y en Colombia, en particular; el papel de la educación y de la empresa en el desarrollo de la ciencia y la tecnología, y algunos hábitos y creencias generales sobre estas. Sin embargo, tampoco en este cuestionario se hace ninguna referencia explícita a la ASCyT en ningún lugar. ¿Qué se hace en cambio?

Primero que todo, en el informe se define la ASCyT. Así sucede en el prólogo escrito por María del Rosario Guerra de Mesa, entonces directora general de Colciencias, donde presenta dos definiciones del término (Guerra de Mesa, 2005). La primera define la ASCyT así:

[La ASCyT es] la comprensión, convalidación y uso de los productos y protocolos de la ciencia, la que contemporáneamente se intercambia con la tecnología y ambas con sus aplicaciones en términos de innovación. (p. 11)

La segunda la define del siguiente modo:

[La ASCyT es] el comportamiento real de toma de decisiones por parte de quienes regulan el conocimiento, lo producen, lo aplican a la oferta/demanda de bienes y servicios y quienes lo convierten en atributos de calidad de vida cotidiana, superando con este aserto y desafío de métodos y prácticas simplemente difusivas, instructivas, misionales o meramente comunicativas, que supuestamente se dan entre ciudadanos expertos y ciudadanos no expertos. (p. 11)

Estas dos definiciones podrían no ser problemáticas en sí mismas, y quizás el siguiente paso sería analizarlas, determinar su coherencia mutua y luego establecer en qué

medida los capítulos siguientes del informe corresponden o no con ellas. Sin embargo, Guerra de Mesa (2005) hace algo adicional. Al contrario de lo que sucedió en el informe de la Misión de Sabios, ella asegura ahora, casi como algo autoevidente, que esta encuesta de PPCyT de hecho es una encuesta de ASCyT. Así lo plantea inmediatamente después de presentar las dos definiciones: "una encuesta de apropiación social de la ciencia, vale decir, de la tecnología y de la innovación como la presente..." (Guerra de Mesa, 2005, p. 11).

La estrategia argumentativa de Guerra de Mesa (2005) en su prólogo parece ser, entonces, la siguiente. Ella empieza por decir dos cosas: que esta es una encuesta de PPCyT, y que la ASCyT puede definirse de las dos maneras que acabo de citar. A partir de estas dos premisas, la autora concluye, aunque sin explicar la razón, que esta encuesta de PPCyT es en realidad una encuesta de ASCyT. De ese modo, sin que sepamos exactamente cómo, la ASCyT se convierte silenciosamente en PPCyT frente a nuestros ojos.

Esta equivalencia entre ASCyT y PPCyT es precisamente la interpretación general que se asume en los demás capítulos de este segundo informe, sin que se problematice en ningún lugar. No obstante, tal como había sucedido en otros documentos de política científica anteriores, dicha equivalencia se aceptó sin reparos cuando permitía hacer ciertas cosas, y se rechazó también sin inconvenientes cuando no permitía hacer otras. Por ejemplo, algunos capítulos parecen sugerir en ocasiones que la PPCyT es un indicador del grado de ASCyT que tiene la población colombiana, pero luego otros, como "De la percepción a la apropiación social de la ciencia y la tecnología" (Aubad et al., 2005), afirman abiertamente que una es en realidad un estadio previo de la otra. En otras palabras, el mismo informe presenta pasajes donde la PPCyT y la ASCyT se tratan como equivalentes y otros donde eso no ocurre. Pero al mismo tiempo, y sin ningún argumento, se asume asimismo en todos los casos que medir la primera sería equivalente a medir la segunda.

La pregunta que surge en este punto es qué sucedió exactamente en esa década y qué diferencia hay entre las dos encuestas para llegar a tal interpretación. ¿Qué llevó a concluir que la PPCyT era equivalente a la ASCyT, y que, por tanto, medir la primera era equivalente a medir la segunda? Como he mostrado en otros lugares (Escobar Ortiz, 2018, 2019), la razón parece ser que el 2005, cuando aparece este segundo informe, fue particularmente importante para el país en este campo, pues ese año se publicó el documento "Política de apropiación social de la ciencia, la tecnología y la innovación" (Colciencias, 2005), que entró a regir este sector de la política científica colombiana.

El problema fue que este documento, como otros antes de él, también carecía de una definición precisa de la ASCyT. Sin esa definición no podía saberse qué se quería medir exactamente con ese concepto y cómo hacerlo. Sin embargo, tal medición era fundamental para los procesos que se adelantaban en esa época en Colombia, pues aparecía como la principal estrategia para justificar los esfuerzos y los recursos que se venían orientando con dichos documentos. ¿Qué hacer entonces?

La solución a este impasse fue en realidad simple, tal como lo evidencia el prólogo de Guerra de Mesa (2005), que resume muy bien el argumento general que se aplicó en aquel momento. En primer lugar, se tomó un concepto que resultaba bastante familiar y poco problemático para analistas, académicos y diseñadores de política científica: PPCyT. La principal ventaja de emplearlo era que, desde la década de 1950, por lo menos, ya existían métodos de medición y mediciones en diferentes países para él. Esto sin duda eliminaba cualquier duda que pudiera surgir sobre su uso en este contexto. En segundo lugar, se postuló la equivalencia entre ese "viejo" concepto de PPCyT y el "nuevo" concepto de ASCyT, sin ninguna justificación en absoluto, de una forma completamente arbitraria, tal como lo había hecho Guerra de Mesa (2005) en su prólogo.

Esto funcionó muy bien tanto para analistas y académicos como para diseñadores de política, que acogieron esta segunda premisa con entusiasmo. La razón era que con ella sencillamente se completaba el argumento que tanto requerían para justificar los esfuerzos y los recursos dedicados a la ASCyT en el país, más o menos así: dado que sabían de antemano cómo medir la PPCyT, pues había diversos métodos para esto a nivel internacional, y dado que también podían seguir el liderazgo de la Dirección de Colciencias al postular la equivalencia entre PPCyT y ASCyT, ahora podían inferir con total seguridad no solo que era posible medir la ASCyT, sino además que medir la ASCyT era equivalente a medir la PPCyT. Los indicadores de ASCyT se convertían así en los mismos indicadores de PPCyT.

Sin embargo, hay que recordar que todo esto se logró a pesar de que el discurso ASCyT también negaba explícitamente que ASCyT y PPCyT fueran equivalentes entre sí. La estrategia fue entonces aquella que ya mencioné antes: aceptar la equivalencia sin reparos cuando permitiera hacer ciertas cosas, y rechazarla cuando no permitiera hacer otras. De esa forma, se consiguió que aquello que en el informe de la primera encuesta no lograba pasar de una mera insinuación pudiera convertirse ahora en un hecho incuestionable de la política científica del país: los indicadores de PPCyT no eran diferentes a los indicadores de ASCyT y, por eso, la medición de una operaba igual para la otra.

### III encuesta nacional de percepción pública de la ciencia y la tecnología (2012)

La tercera encuesta, realizada en 2012, se tituló "III encuesta nacional de percepción pública de la ciencia y la tecnología", y apareció en el informe "Percepciones de las ciencias y las tecnologías en Colombia", que preparó el OCyT para Colciencias bajo la coordinación editorial de Sandra Daza-Caicedo y Marcela Lozano-Borda (2014).

Esta tercera encuesta presenta diferencias importantes con respecto a las dos anteriores. La más evidente es, sin duda, que una sección de su cuestionario se dedica explícitamente a la ASCyT. Se enuncia así una serie de indicadores que deben tenerse en cuenta para realizar una medición de esta última:

- Vínculo laboral con instituciones de ciencia y tecnología.
- Uso de escenarios de comunicación pública de la ciencia y la tecnología.
- Interés por la información científica y tecnológica en la vida cotidiana.
- Atención a los problemas ambientales.
- Disponibilidad para participar en experimentos clínicos.

Estos parecen ser, pues, los indicadores de ASCyT de esta tercera encuesta. Pero tales indicadores generan diversos problemas de coherencia interna y externa que deben mirarse con cuidado.

En cuanto a los problemas externos, es necesario tener en cuenta que esta tercera encuesta y su informe se enmarcan abiertamente en un documento publicado por Colciencias en 2010 bajo el título de "Estrategia nacional de apropiación social de la ciencia, la tecnología y la innovación" (Colciencias, 2010). Esta estrategia ha definido desde entonces el marco general para los procesos de ASCyT que se llevan a cabo en Colombia y, para ello, hizo dos cosas fundamentalmente.

En primer lugar, bajo la influencia del discurso de la sociedad del conocimiento, reinterpretó abiertamente la ASCyT como apropiación social del conocimiento (ASC), con lo que reforzó la idea de que la ciencia y la tecnología podían entenderse sencillamente como sinónimos de *conocimiento*. Uno esperaría que esta nueva equivalencia generara algunas preguntas entre los diseñadores de política científica colombiana. ¿Debemos aceptar realmente que la ciencia y la tecnología son equivalentes con el conocimiento? ¿No es esta una manera de regresar a posturas positivistas que reducen toda forma de conocimiento a aquello que cuente como ciencia y tecnología? O, por el contrario, ¿no es esta una manera de caer en posturas

relativistas que afirman que todo tipo de conocimiento debe contar necesariamente como ciencia y tecnología, con independencia de dónde se haya producido y quién lo haya producido? El documento de la estrategia nacional no resuelve estos interrogantes en ningún punto.

En segundo lugar, la estrategia nacional planteó que la ASCyT –o la ASC, que para el caso es lo mismo— tenía cuatro líneas de acción: participación ciudadana en políticas públicas de ciencia, tecnología e innovación (CTI), comunicación CTS; intercambio y transferencia de conocimiento, y gestión del conocimiento para la ASCyT. Todo lo que se hiciera, entonces, en términos de ASCyT tendría que ver de algún modo con estas cuatro líneas de acción.

El diseño del cuestionario y el análisis de los resultados de la tercera encuesta se levantaron precisamente sobre estos dos presupuestos. Por un lado, la reinterpretación de la ASCyT como ASC se usó como fundamento teórico para delimitar el alcance del concepto y, por otro, las cuatro líneas de acción sirvieron para delimitar las secciones del cuestionario y guiar el análisis de los resultados.

El inconveniente es que, al diseñar el cuestionario, la sección de ASCyT se separó tajantemente de las secciones encargadas de medir el intercambio y la transferencia de conocimientos, la participación ciudadana y las políticas CTI, además de que estas dos últimas se separaron también entre sí. Por alguna razón que no se aclara en ningún lugar del informe, la ASCyT simplemente dejó de relacionarse con las cuatro líneas de acción de la estrategia nacional, a pesar de la insistencia de esta última en lo contrario. Al igual que sucedió con la equivalencia entre ASCyT y PPCyT en la segunda encuesta, ahora la estrategia nacional simplemente se tomó como referente en algunos momentos, y al mismo tiempo se rechazaron varios de sus principales postulados sin ninguna justificación en otros. En suma, no existe consistencia teórica entre el documento de la estrategia nacional, que serviría de base conceptual para la encuesta, y el diseño final que se hace de esta última.

En cuanto a los problemas internos, hay que empezar por recordar que esta es una encuesta de PPCyT. En ese sentido, su cuestionario se diseñó de tal forma que permitiera obtener información que diera una medida de la PPCyT en Colombia. Así se dividió el cuestionario en secciones que proporcionarían este tipo de información, tales como intereses y medios de comunicación, actitudes y valoración sobre ciencia y tecnología, participación ciudadana, políticas de CTI, y ASCyT. El inconveniente es que, al incluir esta última como una sección del cuestionario, explícitamente se aceptó que la ASCyT debía verse como uno de los factores que permitía medir la PPCyT. Desde un punto de vista metodológico y conceptual, la ASCyT no era ya equivalente

a la PPCyT, como se asumió en la segunda encuesta, sino que se subordinaba ahora a ella: su medición daba información relevante para la medición de la PPCyT, pero no dependía en absoluto de esta última, sino aparentemente de los indicadores que mencioné hace un momento.

Sin embargo, como podría esperarse en este punto, lo anterior no impidió que, al analizar los resultados de la encuesta, los autores de los diferentes capítulos del informe siguieran apoyándose en el mismo presupuesto que emplearon sus colegas al analizar los resultados de la segunda encuesta, es decir, en el uso de equivalencias entre ASCyT y PPCyT. Así que también aquí, aunque la encuesta se diseñó explícitamente para que la medición de la ASCyT permitiera realizar una medición de la PPCyT, los intérpretes sencillamente decidieron pasar por alto este punto y prefirieron llegar a la conclusión de que el conjunto total de la encuesta (y no solo una de sus secciones) ofrecía una medición de la ASCyT. Pero, por otra parte, dado que, como dije antes, ya en el país se interpretaba la ASCyT como equivalente a ASC, al mismo tiempo se sugirió que la PPCyT era un estadio previo de la ASC y que entre las dos había un estadio intermedio, que no era otro que la ASCyT. Así lo planteó Aguirre Guzmán (2014), ahora a cargo del capítulo titulado "Desde Colciencias. De la percepción a la apropiación social del conocimiento". En suma, tal como sucedió tantas veces antes, todas estas equivalencias se aceptaron sin dificultad cuando permitían hacer ciertas cosas, y simplemente se rechazaron cuando no permitían hacer otras.

¿Qué inferir, entonces, del análisis de esta y las otras encuestas nacionales de PPCyT? La respuesta parece ser que el diseño y la interpretación de los resultados de estas encuestas presentan tantas ambigüedades e incluso tantas contradicciones internas y externas que, por ahora, puede concluirse que el vínculo entre PPCyT y ASCyT se ha propuesto y empleado de forma arbitraria. En consecuencia, el sentido exacto en que las mediciones de una contribuirían a las mediciones de la otra o, puesto de otra manera, cómo los indicadores de PPCyT funcionarían también como indicadores de ASCyT parece ser todavía un asunto sin resolver en la política científica colombiana.

### La apropiación social como inversión en ciencia y tecnología

Desde sus inicios en la política científica colombiana, y a pesar de otros aspectos que hayan podido cambiar en su desarrollo, el discurso ASCyT ha estado asociado con tres elementos que ya mencioné más arriba, a saber: generación de pensamiento crítico, democratización de la ciencia y la tecnología, y robustecimiento de la cultura científica

y tecnológica. El fortalecimiento de estos tres elementos aparentemente sería el mayor valor agregado de este discurso, y eso explicaría que todos los esfuerzos académicos e institucionales que existen a su favor tiendan a resaltar dichos elementos, al tiempo que guardan un prudente silencio sobre las raíces neoliberales que los soportan conceptual e históricamente (Escobar Ortiz, 2017). Uno esperaría, por tanto, que los indicadores que se han definido para medir el éxito de la implementación de este discurso en Colombia tuvieran como principal punto de interés esos tres elementos. En otras palabras, si el propósito principal del discurso ASCyT es generar pensamiento crítico, democratizar la ciencia y la tecnología, y robustecer la cultura científica y tecnológica en la población colombiana, parece razonable suponer que sus indicadores deberían definirse de tal forma que permitieran establecer en qué medida se han conseguido satisfacer diversos aspectos asociados con estos tres elementos. Pero ¿ha sucedido esto realmente?

Como puede inferirse de la sección anterior, la estrategia de interpretar la ASCyT como PPCyT no es de gran ayuda para responder a esta pregunta, pues precisamente no existe claridad sobre cómo llevar a cabo tal interpretación. Quizá esto permite entender que, a pesar de ser esta la estrategia dominante en el caso de las encuestas de PPCyT, no se emplee realmente en los documentos que definen este campo de la política científica desde una perspectiva más conceptual. A continuación, quiero comentar algunos de esos documentos. Como veremos, todos ellos concuerdan en un punto específico: definir los indicadores de ASCyT no en términos de generación de pensamiento crítico, democratización de la ciencia y la tecnología, y robustecimiento de la cultura científica y tecnológica, como promete su discurso, sino exclusivamente en términos de inversión en ciencia y tecnología (InCyT).

### Política nacional de ciencia y tecnología, 1994-1998 (1994)

El primer documento que quiero comentar es *Política Nacional de Ciencia y Tecnología, 1994-1998* (Departamento Nacional de Planeación [DNP], 1994). La redacción de este documento fue una de las primeras acciones realizadas por el gobierno Samper (1994-1998) en el ámbito de la política científica, siempre bajo la tutela de la Misión de Sabios del gobierno anterior, particularmente en lo concerniente a la ASCyT, como se afirma abiertamente en el texto.

Este documento buscó articular el fomento de la ciencia y la tecnología con la internacionalización de la economía. Para ello, propuso vincularlas con el crecimiento económico, el impulso a la competitividad y el fortalecimiento

del desarrollo y el bienestar social. Se pretendía de esa manera integrar la ciencia y la tecnología con los diferentes sectores de la vida nacional, y con ese propósito se definieron cinco estrategias para la implementación de esta política científica. La última de ellas, que se formuló abiertamente como un apoyo para el Programa de Apropiación Social de la Ciencia y la Tecnología de la Misión de Sabios, apuntó directamente a ese objetivo general y se denominó así: "Integrar la ciencia y la tecnología a la sociedad y a la cultura colombianas a través de un programa de enseñanza, divulgación y popularización de las mismas".

Este documento dio origen a otros dos que sirvieron como complemento a lo que se planteó allí. El primero fue *Política de divulgación y popularización de la ciencia y la tecnología* (Colciencias, 1995), que se planteó como principal intención definir con tanto detalle como fuera posible la manera exacta como se continuaría con el *Programa de apropiación social de la ciencia y la tecnología* de la Misión de Sabios. El segundo, mucho más importante aquí, fue *Seguimiento a la Política Nacional de Ciencia y Tecnología, 1994-1998* (DNP, 1996), y su función era ofrecer una evaluación de las cinco estrategias de la política nacional de 1994. Esto incluyó, por tanto, una evaluación de la estrategia de integración de la ciencia y la tecnología a la sociedad, cuya expresión más concreta fue la política de divulgación y popularización de 1995 que acabo de mencionar.

Pero ¿en qué consistió esta evaluación? Como muestran las siguientes dos tablas, la respuesta parece ser fácil de encontrar: el primer factor que se tomó como referencia fue el gasto y el segundo fueron las acciones realizadas en favor de la ASCyT.

Tabla 1.

*Gasto asociado con la estrategia "Integrar la ciencia y la tecnología a la sociedad y a la cultura colombianas a través de un programa de enseñanza, divulgación y popularización de las mismas".*

Ítem	Valor (millones de pesos colombianos para 1996)
Programas de divulgación y popularización de la ciencia (proyecto Cuclí-Cuclí)	\$1.108
Ferias de la ciencia, el Centro Interactivo de la Ciencia de Bogotá y otros proyectos de divulgación	\$3.872
Creación y consolidación de sistemas de información y el fortalecimiento de la capacidad de Colciencias para la coordinación del Sistema Nacional de Información en Ciencia y Tecnología (SNICyT)	\$3.083
Total	\$8.064

Fuente: elaboración propia con base en DNP (1996).

Tabla 2.

Acciones realizadas en la estrategia "Integrar la ciencia y la tecnología a la sociedad y a la cultura colombianas a través de un programa de enseñanza, divulgación y popularización de las mismas".

Programas de Colciencias	Actividades principales	Subactividades	Meta cuatrenio	Logro del periodo 1995
Divulgación y popularización de la ciencia	Mejoramiento de un sistema de enseñanza de la ciencia y la tecnología	Programa Cuclí-Cuclí	Elaboración juegos de afiches y revistas	16
		Páginas de prensa	25	2
		Cuclí-Braile	25	9
		Video de Cuclí-Cuclí	6	1
		Programa de radio	35	4
		Material para adultos	-	-
		Talleres a maestros	140	15
	Software educativo	N.º de programas apoyados	7	1
	Generar espacios de interacción entre los generadores del conocimiento y sus potenciales usuarios	Ferias de ciencia	N.º de ferias apoyadas	25
		Centros interactivos	N.º de centros diseñados	10
		Medios de comunicación	N.º proyectos de medios de comunicación (radio, T.V.)	80
		Publicaciones	N.º de publicaciones	35
		Proyectos de divulgación	N.º de proyectos apoyados	50
Uso de la informática y consolidación de redes de información	Apoyo a la divulgación de CyT	Eventos, cursos, etc.	-	-
		Eventos organizados por Colciencias	-	-
		Apoyar servicios y sistemas de información	Apoyar la creación o consolidación de sistemas de información sectoriales	31
	Apoyar servicios y sistemas de información	Promover la creación de centros de operación para la interconexión de redes	20	6
		Ampliación de la cobertura de la red Cetcol	20	6
	Fortalecer a Colciencias para la coordinación del SNCyT	Inversión	-	180

Fuente: adaptada de DNP (1996).

En conjunto, las tablas 1 y 2 sugieren que, al menos en cuanto a la estrategia vinculada con la ASCyT, la medición se redujo a enumerar el gasto y las acciones llevadas a cabo en esta área de la política científica. En otras palabras, la medición que permitiría evaluar la ASCyT no se asoció en este caso con la PPCyT, pero tampoco con las posibles transformaciones que pudieron suscitarse en la población colombiana en términos de generación de pensamiento crítico, democratización de la ciencia y la tecnología, y robustecimiento de la cultura científica y tecnológica. Más bien, parece asumirse que el hecho de invertir ciertos recursos y de realizar ciertas acciones constituye en sí mismo una medición del grado de ASCyT que existe en el país.

La evaluación de los procesos de ASCyT se entendió aquí simplemente como una medición de lo que hizo el gobierno por ella, y no como una medición de los cambios que pudieron generarse realmente en la población a partir de ella. Invertir en computadores y centros interactivos parece ser

suficiente para asegurar que hubo ASCyT en Colombia. En cambio, resulta irrelevante determinar si hubo transformaciones en pensamiento crítico, democratización de la ciencia y la tecnología, y cultura científica y tecnológica en la población que usó esos computadores y esos centros interactivos, tal como lo prometía el discurso de política científica.

### Plan nacional de desarrollo científico, tecnológico y de innovación, 2007-2019 (2006)

El segundo documento que quiero comentar es el *Plan nacional de desarrollo científico, tecnológico y de innovación, 2007-2019* (Colciencias & DNP, 2006), que se fundó en un documento anterior titulado *2019 Visión Colombia II Centenario: Fundamentar el crecimiento y el desarrollo social en la ciencia, la tecnología y la innovación* (DNP & Colciencias, 2006). Bajo la influencia del discurso de la sociedad del conocimiento, que explica por qué la ASCyT se entiende también en ellos como Asc, ambos documentos

se plantearon como una propuesta para orientar el desarrollo científico, tecnológico y de innovación del país en las primeras décadas del nuevo milenio.

El *Plan*, en particular, sostiene que el progreso científico y tecnológico de los últimos cincuenta años ha llevado a un nuevo contexto de ciencia y tecnología en el mundo entero, cuya estructura se ha organizado alrededor de cinco factores que obligan a transformar los enfoques, mecanismos y procedimientos para la generación, circulación y uso del conocimiento científico y tecnológico: i) el surgimiento de una nueva ciencia; ii) la tercera revolución industrial; iii) el modo 2 de la ciencia; iv) la globalización de la economía y la competitividad económica globalizada, y v) las relaciones cada vez más estrechas entre ciencia, tecnología y sociedad. A estos factores globales se agregan otros tres de orden nacional: vi) ciencia, tecnología e innovación frente a los intereses nacionales; vii) apropiación social del conocimiento, y viii) superación de la brecha científica y tecnológica que separa a Colombia de los países industrializados y de algunos latinoamericanos y del Caribe.

En lo que respecta al séptimo factor –es decir, el factor ASC o ASCyT–, se resalta la idea de que conocimiento que no se comunica, y además que no se apropia, es un conocimiento que no cumple su función (no se explica si social, económica o de otro tipo) y que, por tanto, termina por frustrarse y fugarse del país. De ahí la necesidad de adelantar procesos de ASC, para que no suceda esto con el conocimiento colombiano. Pero se sugiere además que estos procesos deben medirse. Esto lleva a la propuesta de medir la ASCyT con base en los siguientes cuatro indicadores que enumera el documento (Colciencias & DNP, 2006, Anexo 4):

- Porcentaje del público general que reconoce las instituciones relacionadas con CT+I.
- Número de suscriptores (personales e institucionales) a revistas nacionales especializadas en CT+I.
- Número de canje (nacional y extranjero) de revistas especializadas en CT+I.
- Número de Centros Interactivos de Ciencia y Tecnología en el país.

Sin embargo, como se ve, estos indicadores revelan una vez más, tal como sucedió en la década anterior, que la manera de pensar en la medición de la ASCyT no apunta propiamente a constatar el cumplimiento de las promesas hechas por su discurso, como las posibles transformaciones que pudieron suscitarse en la población con respecto a la generación de pensamiento crítico, la democratización de la ciencia y la tecnología, y el robustecimiento de la cultura científica y tecnológica, sino simplemente a identificar

el gasto hecho en esta área y a enumerar las acciones llevadas a cabo allí. En otras palabras, se sigue asumiendo que el hecho de invertir ciertos recursos y de realizar ciertas acciones constituye en sí mismo una medición del grado de ASCyT de la sociedad colombiana. Al parecer, para hacer la medición es suficiente con determinar cuánto se ha invertido en el rubro ASCyT de los presupuestos de política científica, independientemente de los cambios que se hayan podido o no producir en la población a partir de esa inversión. Una vez más, importa saber, por ejemplo, cuántos centros interactivos se construyeron o cuántas revistas se compraron, pero no propiamente qué sucedió con las ideas sobre ciencia y tecnología de las personas que los visitaron o las leyeron.

### Estrategia nacional de apropiación social de la ciencia, la tecnología y la innovación (2010)

Para terminar, quiero comentar el documento *Estrategia nacional de apropiación social de la ciencia, la tecnología y la innovación* (Colciencias, 2010), al que ya me referí antes. Como dije más arriba, este documento planteó que la ASCyT tenía cuatro líneas de acción: i) participación ciudadana en políticas públicas de ciencia, tecnología e innovación (cti); ii) comunicación cts; iii) intercambio y transferencia de conocimiento, y iv) gestión del conocimiento para la ASCyT. Con base en la identificación de estas cuatro líneas, el documento ofrece un procedimiento de medida de la ASCyT, que se levanta sobre la enumeración de una serie de programas para implementar las cuatro líneas de acción. Para cada uno de estos programas se define un conjunto de indicadores que permitirían determinar el cumplimiento o no de sus metas.

El problema es que este intento de medición se plantea en los mismos términos que hemos encontrado en documentos anteriores. Piénsese, por ejemplo, en algunos de los indicadores que se mencionan allí:

- Documentos de recomendaciones a las políticas en áreas estratégicas.
- Estado de los encuentros departamentales.
- Proyectos apoyados.
- Entidades que desarrollan los proyectos con estímulos.
- Número de convocatorias.
- Poblaciones objetivo.
- Número de proyectos con estímulos.
- Número de programas de estímulos por año.
- Tipo de proyectos apoyados.

- Número de planes de desarrollo departamental.
- Número de planes institucionales.
- Número de evaluaciones.
- Número de programas de formación al año.
- Número de encuestas nacionales y regionales.

Los indicadores no apuntan todavía a establecer qué transformaciones pudieron producirse en la población a partir de la implementación de esos programas. El interés sigue siendo exclusivamente hacer un conteo de las acciones y las inversiones realizadas por el gobierno colombiano. De nuevo, el supuesto parece ser que la medición de la ASCyT tiene que ver menos con determinar el cumplimiento de las promesas del discurso ASCyT sobre democratización, pensamiento crítico y cultura científica y tecnológica, y mucho más con la enumeración de los ítems en que se han gastado ciertos rubros del presupuesto de la política científica destinado a este componente.

Así que, en este aspecto puntual, el documento de la estrategia nacional resulta interesante por las mismas razones que resulta también insatisfactorio, pues sin duda ofrece algo semejante a un procedimiento para la medición de la ASCyT a partir de los programas diseñados para su implementación. Pero esta medición no busca establecer en ningún momento si las acciones y las inversiones realizadas generaron las transformaciones prometidas por el discurso ASCyT. La medición se reduce a enumerar cuáles fueron esas acciones y esas inversiones, independientemente de las trasformaciones que pudieron suscitar en las relaciones de la población con la ciencia y la tecnología, tal como lo prometía el discurso.

### A modo de cierre: sobre naranjas y manzanas

Mencioné al comienzo de este artículo que la principal dificultad al intentar relacionar la ASCyT con otros conceptos como PPCyT e InCyT es que los tratamientos de estos indicadores caen precisamente en aquello que prohíbe el viejo adagio popular: comparan naranjas con manzanas y luego miden unas en términos de las otras. Parece evidente por qué el viejo adagio popular establece una prohibición en este sentido. El problema central en esos casos es que caemos en confusiones categoriales, y esto nos lleva a relacionar cosas que de hecho no tienen ninguna relación entre sí. Como he intentado mostrar aquí, esta es precisamente la situación con el discurso ASCyT en la política científica colombiana.

He insistido en que una característica fundamental de este discurso es su alto grado de ambigüedad. Esto lo aceptan

incluso aquellas personas que, como Daza-Caicedo y Lozano-Borda (2013), simpatizan con él. Sin embargo, el uso ambiguo de los términos no impide que al mismo tiempo se postule que la ASCyT es susceptible de medición. El problema es que realmente nunca se aclara cómo puede realizarse dicha medición, y luego terminan sumándose las manzanas con las naranjas.

Como vimos, los procesos de medición de ASCyT apelan a conceptos como PPCyT e InCyT, para los cuales ya existe una tradición de indicadores en diferentes lugares del mundo. El inconveniente surge cuando se quiere hacer pasar la ASCyT como sinónimo de esos otros conceptos. Por un lado, se quiere vincular la ASCyT con la PPCyT, pero nunca se explica cómo una permitiría realizar mediciones de la otra. Por otro lado, se quiere sugerir que la medición de la ASCyT consiste simplemente en determinar dos cosas: i) el valor del gasto en el componente ASCyT de la política y ii) el número y el tipo de actividades realizadas, independientemente de los cambios que se pudieron generar en la población en temas como pensamiento crítico, democratización de ciencia y tecnología, y cultura científica y tecnológica, tal como lo promete el discurso.

En ambos casos, los procesos de medición resultan insatisfactorios, pues no solo tratan de medir un fenómeno que no se ha delimitado con precisión, sino que además no se fijan con propiedad los criterios y los métodos que se emplearán para su medición, de modo que pueda establecerse si se han cumplido o no las promesas hechas por el discurso ASCyT. Puesto de forma más simple, no se sabe ni qué se quiere medir ni cómo se quiere medirlo. Aun así, este es actualmente el discurso dominante en este ámbito de la política científica en Colombia.

Para terminar, es importante notar que el caso colombiano puede resultar de interés para el resto de Iberoamérica, porque, como han argumentado Lozano-Borda y Pérez-Bustos (2012), el término ASCyT parece haberse originado en Colombia, y de allí se habría extendido a otros países de la región. Por tanto, quizás este podría tomarse incluso como un ejemplo exitoso de transferencia sur-sur en la política científica iberoamericana. Posiblemente la mejor evidencia de ese éxito sería la reciente inclusión del discurso ASCyT en el *Manual de Antigua* (RICyT, 2015), que busca definir indicadores de PPCyT para la región.

Entre las dimensiones que propone este manual, se incluye una denominada "apropiación de la ciencia y la tecnología" (ACyT). Aunque mi objetivo no es comentar aquí con detalle las implicaciones y la pertinencia de esta dimensión en el manual, sí quiero llamar la atención sobre dos puntos. El primero es que, de acuerdo con su justificación, esta dimensión se introduce como una manera de medir

cultura científica. El segundo es que, de acuerdo con el diseño general del manual, la PPCyT debe medirse en términos de ACyT. En otras palabras, la ACyT sería un factor de medida de la PPCyT, tal como vimos que sucedía en la tercera encuesta colombiana.

Así pues, ambos puntos guardan una gran semejanza con el tratamiento dado a los indicadores de ASCyT en la política científica colombiana, tal como he tratado de mostrarlo más arriba. No obstante, el caso colombiano sugiere que el éxito retórico de un discurso de política científica no siempre lo hace deseable en el diseño mismo de esa política científica. Por ese motivo, si tengo razón en lo que he presentado en este artículo, parece oportuno preguntarse cómo ha llegado este discurso al *Manual de Antigua*, por qué lo ha hecho y qué se persigue con él. Las respuestas a estas preguntas podrían abrir perspectivas interesantes sobre las estrategias empleadas en los procesos de transferencia sur-sur que ocurren actualmente en el ámbito iberoamericano, y ayudarnos a comprender cuál ha sido el camino que ha recorrido ese discurso que, poco a poco, se ha vuelto parte de la región.

## Declaración de conflicto de interés

El autor no manifiesta conflictos de interés institucionales ni personales.

## Referencias bibliográficas

Aguirre Guzmán, J. P. (2005). *La percepción que tienen los colombianos sobre la ciencia y la tecnología*. Colciencias. <http://repositorio.colciencias.gov.co/handle/11146/775>

Aguirre Guzmán, J. P. (2014). Desde Colciencias. De la percepción a la apropiación social del conocimiento. En S. Daza-Caicedo y M. Lozano-Borda (Eds.), *Percepciones de las ciencias y las tecnologías en Colombia: Resultados de la III Encuesta Nacional de Percepción Pública de la Ciencia y la Tecnología* (pp. 279-293). Observatorio Colombiano de Ciencia y Tecnología. <http://repositorio.colciencias.gov.co/handle/11146/291>

Arboleda, T., Daza, S., Falla, S., Tafur, M., Papagayo, D., Moreno, P., & Maldonado, O. (2014). *Proyecto diseño de batería de indicadores de apropiación social de la CyT para Maloka: resultados preliminares a 11/2014*.

Aubad, R., Escobar, J., & Rojas, A. (2005). De la percepción a la apropiación social de la ciencia y la tecnología. En J. P. Aguirre Guzmán (Ed.), *La percepción que tienen los colombianos sobre la ciencia y la tecnología* (pp. 49-67). Colciencias. <http://repositorio.colciencias.gov.co/handle/11146/775>

Colciencias. (1995). *Política de divulgación y popularización de la ciencia y la tecnología*. Colciencias.

Colciencias. (2005). *Política de apropiación social de la ciencia, la tecnología y la innovación*. Colciencias.

Colciencias. (2010). *Estrategia nacional de apropiación social de la ciencia, la tecnología y la innovación*. Colciencias. [https://minciencias.gov.co/sites/default/files/ckeditor\\_files/estrategia-nacional-apropiacionsocial.pdf](https://minciencias.gov.co/sites/default/files/ckeditor_files/estrategia-nacional-apropiacionsocial.pdf)

Colciencias & Departamento Nacional de Planeación (DNP). (2006). *Plan nacional de desarrollo científico, tecnológico y de innovación, 2007-2019*. Colciencias y DNP. <http://repositorio.colciencias.gov.co/handle/11146/784>

Daza-Caicedo, S., & Lozano-Borda, M. (2013). Actividades hacia "otros públicos": Entre la difusión, la apropiación y la gobernanza de la ciencia y la tecnología. En M. Salazar (Ed.), *Colciencias cuarenta años: entre la legitimidad, la normatividad y la práctica* (pp. 280-353). Observatorio Colombiano de Ciencia y Tecnología. <https://www.ocyt.org.co/proyectos-y-productos/colciencias-cuarenta-anos-entre-la-legitimidad-la-normatividad-y-la-practica/>

Daza-Caicedo, S., & Lozano-Borda, M. (2014). *Percepciones de las ciencias y las tecnologías en Colombia: Resultados de la III Encuesta Nacional de Percepción Pública de la Ciencia y la Tecnología*. Observatorio Colombiano de Ciencia y Tecnología. <http://repositorio.colciencias.gov.co/handle/11146/291>

Daza-Caicedo, S., Maldonado, O., Arboleda-Castrillón, T., Falla, S., Moreno, P., Tafur-Sequera, M., & Papagayo, D. (2017). Hacia la medición del impacto de las prácticas de apropiación social de la ciencia y la tecnología: propuesta de una batería de indicadores. *História, Ciências, Saúde – Manguinhos*, 24(1), 145-164. <https://doi.org/10.1590/s0104-59702017000100004>

Departamento Nacional de Planeación (DNP). (1994). *Política nacional de ciencia y tecnología, 1994-1998 (Copes 2739)*. DNP. <https://colaboracion.dnp.gov.co/CDT/CONPES/Econ%C3%B3micos/2739.pdf>

Departamento Nacional de Planeación (DNP). (1996). *Seguimiento a la Política Nacional de Ciencia y Tecnología, 1994-1998 (Copes 2848)*. DNP. <https://colaboracion.dnp.gov.co/CDT/CONPES/Econ%C3%B3micos/2848.pdf>

Departamento Nacional de Planeación (DNP) & Colciencias. (2006). *2019 Visión Colombia II Centenario: Fundamentar el crecimiento y el desarrollo social en la ciencia, la tecnología y la innovación*. DNP y Colciencias. <http://repositorio.colciencias.gov.co/bitstream/handle/11146/133/1247-1Visión%20Colombia%20II%20Centenario%202019.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

Escobar Ortiz, J. M. (2017). Los orígenes del discurso de apropiación social de la ciencia y la tecnología en Colombia. *Análisis Político*, 30(91), 146-163. <https://doi.org/10.15446/anpol.v30n91.70269>

Escobar Ortiz, J. M. (2018). La apropiación social de la ciencia y la tecnología como eslogan: un análisis del caso colombiano. *Revista Iberoamericana de Ciencia, Tecnología y Sociedad*, 13(38), 29-57. <http://ojs.revistacts.net/index.php/CTS/article/view/65/62>

Escobar Ortiz, J. M. (2019). *Ciencia, valores y poder: Una mirada a los discursos de divulgación científica en Colombia*. Universidad del Rosario. <https://doi.org/10.12804/th9789587843118>

Falla, S., Arboleda-Castrillón, T., Daza-Caicedo, S., Tafur-Sequera, M., Maldonado, O., Moreno, P., & Papagayo, D. (2015). Apropiación social de la ciencia y la tecnología, retos para el campo de la comunicación. *Felafacs 2015: Convergencias comunicativas, mutaciones de la cultura y del poder* (pp. 473-484). Universidad de Antioquia, FELAFACS y AFACOM.

Godin, B. (2009). *The making of science, technology and innovation policy: Conceptual frameworks as narratives, 1945-2005*. Centre Urbanisation Culture Société. <http://repositorio.colciencias.gov.co/handle/11146/527>

Guerra de Mesa, M. (2005). Prólogo. En J. P. Aguirre Guzmán (Ed.), *La percepción que tienen los colombianos sobre la ciencia y la tecnología* (pp. 9-12). Colciencias. <http://repositorio.colciencias.gov.co/handle/11146/775>

Lozano-Borda, M., & Pérez-Bustos, T. (2012). La apropiación social de la ciencia y la tecnología en la literatura iberoamericana. Una revisión entre 2000-2010. *Redes*, 18(35), 45-74. <http://ridaa.unq.edu.ar/handle/20.500.11807/551>

Moreno, P., Tafur-Sequera, M., Arboleda, T., Daza, S., Falla, S., Papagayo, D., & Maldonado, O. (2015). ¿Cómo medir el impacto de nuestras estrategias? Construcción de Indicadores de Apropiación Social de la Ciencia y la Tecnología (ASCyT) para Maloka. *Congreso RedPop 2015: Arte, tecnología y ciencia: Nuevas maneras de conocer* (pp. 1176-1183). Medellín: Parque Explora y RedPop.

Posada, E., Hoyos, N., Pantoja, A., Carvajal, C., & Marín, M. (1995). Apropiación social de la ciencia y la tecnología. En E. Posada y R. Llinás, *Informes de Comisionados III: Ciencia y educación para el desarrollo. Tomo 4* (pp. 9-224). Colciencias. <http://repositorio.colciencias.gov.co/handle/11146/694>

Red Iberoamericana de Indicadores de Ciencia y Tecnología (RICYT) (2015). *Manual de antigua: indicadores de percepción pública de la ciencia y la tecnología*. Coordinado por Carmelo Polino. Red Iberoamericana de Indicadores de Ciencia y Tecnología. [http://www.ricyt.org/wp-content/uploads/2015/12/files\\_MAntigua.pdf](http://www.ricyt.org/wp-content/uploads/2015/12/files_MAntigua.pdf)



## INFORMACIÓN EDITORIAL

## Editorial information

*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 70 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 70 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; narcotics 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 Économiques 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 70 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 trafique 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 à 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 émail: [revinnova\\_bog@unal.edu.co](mailto:revinnova_bog@unal.edu.co).

## Informação editorial

A *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 70 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 números 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](mailto: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. Debe haber mínimo 20 referencias. Un máximo del 15% de estas puede ser a INNOVAR. Únicamente 10% referencias pueden ser a *working papers*, tesis o presentaciones a congresos.

**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 200 palabras. 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 de manera gramaticalmente correcta.

#### 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:

1. Solo serán considerados para publicación trabajos inéditos cuyos aportes sean originales. No es aceptable la presentación de artículos publicados en otros idiomas cuyos resultados estén publicados.
2. El artículo que se someta a la revista no puede estar bajo evaluación en otro medio.
3. Los autores deben ser profesionales, docentes e investigadores con una formación mínima de postgrado y expertos en el tema. Máximo se aceptarán cinco autores para cada manuscrito de la revista.
4. El contenido de los artículos es responsabilidad de los autores, y la política editorial es abierta y democrática.
5. El título del artículo debe ser conciso y corresponder al contenido, sin dejar de señalar específicamente el tema o la materia estudiada. Se recomienda que tenga máximo 12 palabras.
6. 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.
7. 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 3 códigos específicos, por ejemplo, M31). Esta clasificación se puede consultar en: <http://www.aeaweb.org>.

8. Se sugiere que los artículos tengan una extensión de entre 6.000 y 10.000 palabras, incluyendo referencias, notas al pie y tablas.
9. Los originales deben enviararse 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. Estas deben estar a escala de grises.

10. Las reseñas, que son textos de carácter divulgativo, no deben superar las 1.500 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). El comité editorial evaluará la viabilidad de estas con base en su pertinencia para la Revista.
11. 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.

12. 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).

13. INNOVAR se acoge a los preceptos éticos en el trabajo académico aceptados internacionalmente, que no admiten la presencia de conflictos de intereses que no son declarados, el plagio, el fraude científico, el envío simultáneo de un documento a varias publicaciones o los problemas de autoría no correspondiente. INNOVAR espera que los autores cumplan con estas normas. Para mayor información, consulte [https://www.publishingcampus.elsevier.com/websites/elsevier\\_publishingcampus/files/Guides/Brochure\\_Ethics\\_2\\_web.pdf](https://www.publishingcampus.elsevier.com/websites/elsevier_publishingcampus/files/Guides/Brochure_Ethics_2_web.pdf)
14. El periodo de estudios de una investigación debe culminar al menos un año antes del envío del manuscrito a la revista. En el caso de datos de entidades externas, se deben tener en cuenta los últimos registros disponibles.

### PROCESO DE EVALUACIÓN

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, calidad 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 "dblemente ciego". La revista reserva todos los datos de los autores 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 autoral. 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 entre seis (6) y nueve (9) meses. Sin embargo, ese período 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 decisivo 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 excede las cuatro (4) 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 cuatro (4) 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 Comité 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](mailto:innovarjournal@gmail.com)
- Cuando un artículo es aprobado, el(las) 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. 12367/12369

Correo electrónico: [revinnova\\_bog@unal.edu.co](mailto:revinnova_bog@unal.edu.co)  
[innovarjournal@gmail.com](mailto:innovarjournal@gmail.com)

Página web: [www.innovar.unal.edu.co](http://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. The article should contain a minimum of 20 references. A 15% of these should be articles of INNOVAR. Only 10% references should be working papers, thesis or proceedings of congresses.

**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 200 words 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 respective-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 (codes provided must be 3 specific ones, e.g. M31). Such classification can be consulted at: <http://www.aeaweb.org>.
8. The suggested extension of articles is between 6.000 and 10.000 words, including references, footnotes and tables.
9. Original articles must be sent to our e-mail (revinnova\_bog@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). The Editorial Committee will assess their appropriateness for the journal.
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 unpublished 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).
13. INNOVAR adopts ethical precepts in academic work accepted internationally, which do not admit the existence of conflicts of interest that are not declared, plagiarism, scientific fraud, the simultaneous submission of a document to several publications, or not-corresponding authorship. INNOVAR expects authors to comply with these standards. For more info please visit [https://www.publishingcampus.elsevier.com/websites/elsevier\\_publishingcampus/files/Guides/Brochure\\_Ethics\\_2\\_web.pdf](https://www.publishingcampus.elsevier.com/websites/elsevier_publishingcampus/files/Guides/Brochure_Ethics_2_web.pdf)
14. The period of study of a research should last until one year before the submission. In case of using data from another source, these must be the most updated information available.

### 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 definitely 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 in 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 time of six (6) to nine (9) months should be expected 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 should not exceed four (4) 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 authors will have to submit changes within a period of no more than four (4) 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](mailto: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, Centro Editorial, Ciudad Universitaria.

Tel. (57) (1) 3165000, ext. 12367/12369

E-mail: [revinnova\\_bog@unal.edu.co](mailto:revinnova_bog@unal.edu.co)  
[innovarjournal@gmail.com](mailto:innovarjournal@gmail.com)

Web page: [www.innovar.unal.edu.co](http://www.innovar.unal.edu.co)

## INSTRUÇÕES PARA OS AUTORES

### INSTRUÇÕES GERAIS PARA OS ARTIGOS

A INNOVAR, por meio de suas políticas editoriais, considera para publicação temáticas administrativas e sociais, que se classifiquem nos tipos de artigos relacionados abaixo.

**Artigos de pesquisa:** apresenta de forma detalhada os resultados originais de projetos de pesquisa. Sua estrutura inclui quatro partes importantes: introdução, metodologia, resultados e conclusões.

**Artigos de reflexão:** apresenta resultados de pesquisa sob uma perspectiva analítica, interpretativa ou crítica do autor, sobre um tema específico, recorrendo a fontes originais.

**Artigos de revisão:** é resultado de uma pesquisa na qual se analisam, sistematizam e integram os resultados de pesquisas publicadas ou não publicadas, sobre um campo em ciência e tecnologia, a fim de divulgar 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 no máximo 200 palavras. A extensão deve ser proporcional ao tamanho do artigo. Em outras palavras, os artigos menos extensos requerem um resumo curto, en quanto um artigo extenso tem um resumo com o máximo estabelecido de palavras.

#### Redação

- Os resumos devem ser claros e fáceis de ler, além de proporcionar informações suficientes para que os leitores possam compreender o assunto do artigo.
- Devem apresentar coerência textual.
- O texto do resumo deve obedecer à norma-padrão da respectiva língua.

#### Elementos-chave na redação

Os resumos devem apresentar os elementos-chave apresentados abaixo 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.

#### Elementos-chave para artigos de pesquisa

- 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 dos autores.
- Repercussões, inferências ou conclusões.

#### Elementos-chave para artigos de revisão (debate bibliográfico)

- Alcance da revisão.
- Período das publicações revisadas.
- Origem das publicações.
- Gêneros textuais dos documentos revisados.
- Opinião dos autores sobre a literatura estudada, aspectos destacáveis ou informações sobre algumas descobertas resultantes da pesquisa.
- Conclusões sobre as linhas de pesquisa estudadas.

### INSTRUÇÕES ESPECÍFICAS PARA ARTIGOS E RESENHAS

O Comitê Editorial da INNOVAR considerará os aspectos abaixo para aceitar ou recusar em primeira instância os artigos e resenhas selecionados para a publicação. Dessa forma, solicitamos aos nossos colaboradores que tenham em vista estas recomendações.

- Somente serão considerados para a 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 submetido à Revista não pode estar em processo de avaliação em outro meio.
- Qualidade dos autores: os autores devem ser profissionais, docentes e pesquisadores com formação mínima de pós-graduação e especializados 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. Recomenda-se que tenha no máximo 12 palavras.
- Todo esclarecimento sobre o trabalho (caráter, agradecimentos, colaboradores etc.) será indicado em uma página de apresentação na qual se incluirão o resumo, as palavras-chave e os 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 (devem ser três códigos específicos, por exemplo, M31). Essa classificação pode ser consultada em: <http://www.aeaweb.org>
- Quanto à extensão dos artigos, sugere-se entre 6 mil e 10 mil palavras, o que inclui referências, notas de rodapé, tabelas ou gráficos.
- Os artigos devem ser enviados em um documento no formato Word, com o texto original, o resumo analítico e as palavras-chave (mínimo quatro), ao nosso e-mail (revinnova\_bog@unal.edu.co).
- Gráficos, tabelas e imagens devem estar incluídos no corpo do texto; além disso, devem ser enviados por e-mail em arquivos anexados, em programas que permitam ser modificados e em escala de cinza.

- As resenhas, que são textos de caráter de divulgação, não deverão ultrapassar 1.500 palavras e devem ser entregues também no formato Word, acompanhadas de uma imagem da capa do livro ou da publicação que está sendo resenhada (com extensão jpg, de, no mínimo, 300 dpi). O Comitê Editorial avaliará a viabilidade dessas colaborações com base em sua pertinência para a Revista.
- No momento de entregar o material, cada autor deverá preencher, assinar e remeter por e-mail uma ficha com 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 no corpo do texto empregarão o sistema parentético/autor-data (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, e seguir a norma de citação e de estilo da American Psychological Association (APA), sexta edição, para a apresentação de artigos publicáveis (incluindo o uso de vírgula, parênteses, ponto, maiúscula e itálico). Deve-se garantir que o número de referências que se indique seja o mesmo que o das citadas no artigo (nem maior nem menor). Também, caso as referências possuam DOI, este deve ser indicado (para mais informações, pode-se acessar o site da Revista ou comunicar-se com a coordenação editorial).
- A INNOVAR baseia-se nos princípios éticos no trabalho acadêmico aceitos internacionalmente, que não admitem a presença de conflito de interesses que não sejam declarados, plágio, fraude científico, submissão simultânea de um documento a várias publicações ou problemas de autoria não correspondente. A Revista espera que os autores cumpram com estas normas. Para mais informações, acesse o site [https://www.publishingcampus.elsevier.com/websites/elsevier\\_publishingcampus/files/Guides/Brochure\\_Ethics\\_2\\_web.pdf](https://www.publishingcampus.elsevier.com/websites/elsevier_publishingcampus/files/Guides/Brochure_Ethics_2_web.pdf)

### PROCESSO DE AVALIAÇÃO

A Revista poderá desconsiderar a publicação de um artigo se, por decisão interna, for estabelecido que não cumpre com certos parâmetros acadêmicos ou editoriais. Além disso, caso seja detectado que um artigo submetido já tenha sido publicado total ou parcialmente, ou que existam trabalhos similares já publicados pelos mesmos autores, ou, ainda, que se estabeleça que a contribuição do artigo é residual, será este definitivamente recusado do processo de avaliação.

**Convocação de pareceristas.** Os artigos apresentados serão colocados à disposição de especialistas no tema para que, de maneira independente (avaliação duplo-cega), emitam um parecer sobre o trabalho, para o qual consideram os seguintes critérios: qualidade ou nível acadêmico, originalidade, contribuição ao conhecimento e à docência, clareza na apresentação, qualidade da redação e da literatura, interesse e atualidade do tema.

O parecerista poderá emitir seu parecer no modelo sugerido pela Revista ou da maneira que entende melhor. Por sua vez, a Revista examina previamente o perfil dos pareceristas e considera

que estes 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 avaliação "duplo-cega"; nesse sentido, ela reserva todos os dados dos autores e pareceristas. Além disso, os detalhes e resultados do processo serão revelados unicamente aos diretamente interessados (autores, pareceristas e editores). Solicita-se aos autores que, no momento da elaboração de seus artigos, evitem autocitar-se em excesso ou mencionar qualquer tipo de dado no texto que ofereça pistas sobre sua identidade ou grupo autoral. 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 (contudo, devem-se informar os dados aos editores para evitar eventuais conflitos de interesses entre leitores do trabalho).

**Período de avaliação.** Entre a seleção dos pareceristas, sua aceitação e entrega do parecer, transcorre um tempo médio de seis a nove meses. No entanto, esse período pode ser menor ou maior, de acordo com a disponibilidade dos pareceristas e de outros fatores que podem dilatar ou acelerar o processo. A Revista somente remeterá aos autores uma comunicação oficial sobre seu artigo após o resultado decisivo sobre a aceitação completa, aceitação condicionada (com pequenas modificações) ou recusa (com modificações que implicam revisão substancial da proposta). Sobre este último parecer, a Revista informará os motivos pelos quais o artigo não atende a seus propósitos.

**Entrega de revisões.** Se o parecer emitido sugerir pequenas modificações, os autores deverão limitar-se a um período não superior a quatro semanas para realizá-las. Se um artigo receber parecer que requer modificações substanciais, e a Direção estimar que pode ser aceito para um novo ciclo de avaliação, os autores terão que remeter seus ajustes em um período não superior a quatro semanas. Em todos os casos, deve ser entregue um relatório anexo, no qual se relacionem as modificações que foram efetuadas na proposta inicial.

**Recusa de artigos.** O propósito do processo de avaliação na INNOVAR, além de validar os avanços no conhecimento em nossas áreas temáticas, é de oferecer uma oportunidade aos autores de aperfeiçoarem e apurarem suas propostas para a construção de artigos mais consistentes. Nesse sentido, esperamos que os autores saibam aproveitar os comentários dos pareceristas quando seu documento para eventualmente descartado para publicação. Muito embora a Revista esteja disposta a receber a versão corrigida de um artigo recusado, solicita-se aos autores que voltem a submetê-lo à avaliação somente após um período de três meses. A recusa definitiva de um artigo ocorrerá quando este não corresponder à linha editorial ou temática da Revista, ou quando a Direção assim o ex-ressar.

**Resenhas.** Por serem de índole de divulgação, 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 dias, por favor, reenviar sua mensagem ao e-mail opcional: [innovarjournal@gmail.com](mailto:innovarjournal@gmail.com)
- Quando um artigo é aprovado, os autores cedem 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 autorização expressa da revista INNOVAR e/ou da Escuela de Administración de Empresas y Contaduría Pública de la Facultad de Ciencias Económicas da Universidad Nacional de Colombia.

Tel. (57) (1) 3165000, ext. 12367/12369

E-mail: [revinnova\\_bog@unal.edu.co](mailto:revinnova_bog@unal.edu.co)  
[innovarjournal@gmail.com](mailto:innovarjournal@gmail.com)

Web page: [www.innovar.unal.edu.co](http://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

#### Longueur

Il est préférable que les résumés aient un maximum de 200 mots. La longueur 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 langage 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

- 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-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 recensions 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 présentation d'articles publiés en d'autres langues ou dont les résultats sont déjà publiés n'est pas acceptable.

2. Tout article remis à la revue ne peut être en processus d'évaluation dans une autre publication.

3. 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.

4. Les auteurs sont responsables du contenu de leurs articles et la politique éditoriale est ouverte et démocratique.

5. Le titre de l'article doit être concis et en rapport avec le contenu, tout en mentionnant spécifiquement le sujet ou la matière étudiée. On vous recommande qu'il ait un maximum de 12 mots.

6. 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.

7. 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 3 codes spécifiques ; par exemple, M31). Cette classification peut être consultée à : <http://www.aeaweb.org>.

8. Il est suggéré que les articles aient une extension comprise entre 6 000 et 10 000 mots, y compris des références, des notes en bas de page et des tableaux.

9. 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 clés 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. Ceux-ci doivent être en niveaux de gris.

10. Les recensions, en tant que textes de divulgation, ne doivent pas dépasser les 1 500 mots, et doivent également être remises en fichier Word, accompagnées d'une reproduction de la couverture du livre ou de la publication concernée. (.jpg, de minimum 300 dpi). Le comité de rédaction évaluera leur viabilité en fonction de leur pertinence pour le Journal.

11. 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.

12. 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).

13. INNOVAR adhère aux préceptes éthiques internationalement acceptés dans les travaux académiques, qui n'admettent pas la présence de conflits d'intérêts non déclarés, le plagiat, la fraude scientifique, l'envoi simultané d'un document à plusieurs publications ou les problèmes de titularité. INNOVAR attend des auteurs qu'ils se conforment à ces normes. Pour plus d'informations, consultez [https://www.publishingcampus.elsevier.com/websites/elsevier\\_publishingcampus/files/Guides/Brochure\\_Ethics\\_2\\_web.pdf](https://www.publishingcampus.elsevier.com/websites/elsevier_publishingcampus/files/Guides/Brochure_Ethics_2_web.pdf)

### 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, qualité 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.** Entre l'appel des pairs, leur acceptation et la livraison du concept, une durée moyenne comprise entre six (6) et neuf (9) mois peut s'écouler. Cependant, ce délai pourra être plus 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 devront s'en tenir à un calendrier qui ne dépasse pas les quatre (4) 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 une période ne dépassant pas les quatre (4) 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 biographiques 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 reçus 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](mailto: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. 12367/12369

E-mail: [revinnova\\_bog@unal.edu.co](mailto:revinnova_bog@unal.edu.co)  
[innovarjournal@gmail.com](mailto:innovarjournal@gmail.com)

Web page: [www.innovar.unal.edu.co](http://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 potencie 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

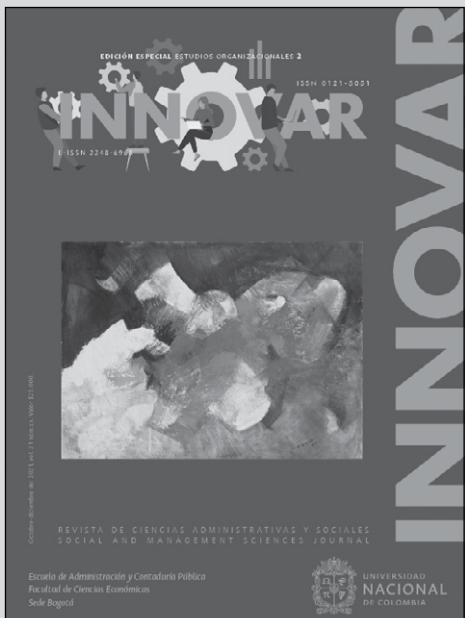
Esta área está orientada a desarrollar habilidades necesarias para la utilización eficiente de las herramientas informáticas en el contexto organizacional, de manera que se constituyan en elementos de apoyo para el suministro de información con la calidad y oportunidad necesarias para la toma de decisiones.

### 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.

# Número 79

Enero - Marzo

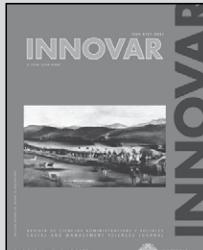


N.º  
78  
Octubre - Diciembre

77  
Julio - Septiembre



N.º  
76  
Abril - Junio



E-ISSN 2248-6968

ISSN 0121-5051

# INNOVAR

REVISTA DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y SOCIALES

Categoría B en el Índice Bibliográfico Nacional de Colciencias

**EDICIÓN ESPECIAL ESTUDIOS ORGANIZACIONALES 2**

## EDITORIAL

Editorial. La condición humana y los estudios organizacionales: ¿un camino por transitar?  
*William Rojas Rojas, Diego René Gonzales-Miranda*

Subjetividad hipermoderna & capitalismo actual: mirada crítica  
*Fernando Cruz-Kronfly*

Gestión y subjetividad en el trabajo en el mundo euroamericano: tres posturas principales  
*Jean-François Chanlat*

Del empresario fundador al directivo asalariado: la emergencia del administrador en Occidente  
*Juan Carlos Jurado Jurado, Rodrigo de J. García Estrada*

La managerialización de las relaciones estatales en Argentina (2015- 2019): ¿Cambiemos logró cambiarnos?  
*Maria Laura Farias*

El trabajo en tiempos de Lean Management: Una revisión crítica de sus efectos adversos sobre las experiencias de los trabajadores  
*Magdalena Garcés, Antonio Stecher*

Pensar el territorio desde los estudios organizacionales: conversaciones para el análisis organizacional en la dimensión espacial  
*José Carlos López Figueroa*

Metamorfosis organizacionales del cambio tecnológico: Integración de Sistemas Informáticos en una organización de salud colombiana  
*Juliana Tabares Quiroz, Santiago Correa Vélez, Juan Manuel Herrera Caballero*

La quinta dimensión del poder: analítica de la gubernamentalidad en los Estudios organizacionales- Caso municipio de Medellín (Colombia)  
*Carmen Alejandra Ocampo-Salazar, Juan David Cardona*

Hacia una teoría lúdica de la organización  
*Alejandro José Saldaña Rosas, Aurora Irazema Aguilar Contreras*

Mecanismos de colaboración interinstitucional: prácticas típicas  
*Patricia Herrera-Kit, Alejandro Balanzó Guzmán, Juliana Parra Moreno, Marcela Rivera*

Organizational couplings: a literature review  
*Leonel Arango-Vazquez, Maraino Gentilin*

## RESEÑAS

Reseña de Gonzales-Miranda, D., & Ramírez-Martínez, G. (Eds.). (2019). Tratado de estudios organizacionales. Vol. 2: Exploración de las temáticas. Medellín: UAM, REMINEO, REOC, Editorial Universidad EAFIT, SAGE.  
*Óscar Gallo*

Reseña de Cruz, F. (Comp.). (2005). Nuevo Pensamiento Administrativo. Colección Nuevo Pensamiento Administrativo. Cali: Universidad del Valle.  
*Maria Victoria Rodríguez Chacón*

## SUSCRIPCIONES Y CANJE INTERNACIONAL:

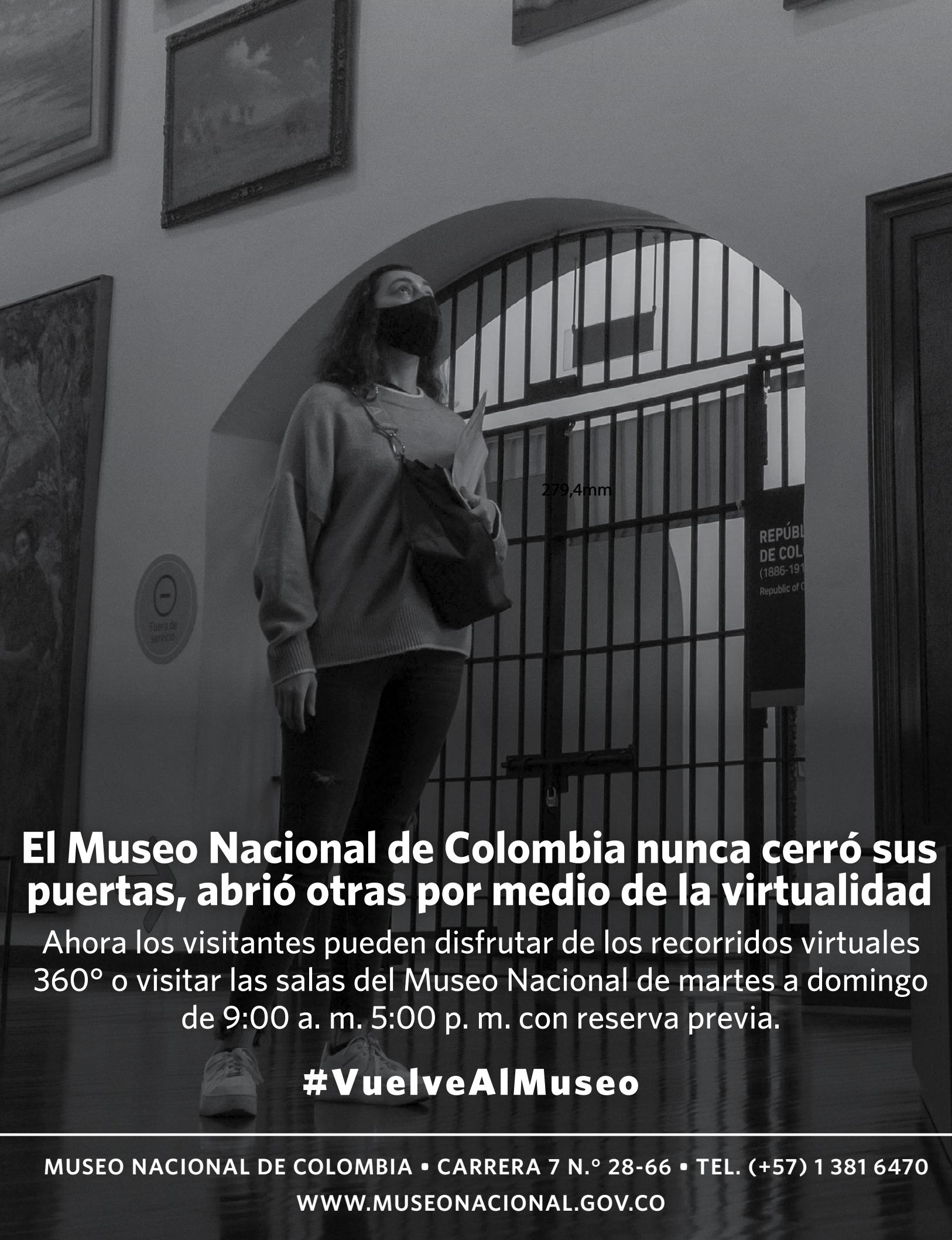
Por favor comuníquese con la Coordinación de INNOVAR

CORREO ELECTRÓNICO: [revinnova\\_bog@unal.edu.co](mailto:revinnova_bog@unal.edu.co)

TELÉFONO: (57) (1) 3165000, ext. 12367 | APARTADO AÉREO: 055051

[WWW.INNOVAR.UNAL.EDU.CO](http://WWW.INNOVAR.UNAL.EDU.CO)

VOLUMEN  
31  
2021



# El Museo Nacional de Colombia nunca cerró sus puertas, abrió otras por medio de la virtualidad

Ahora los visitantes pueden disfrutar de los recorridos virtuales 360° o visitar las salas del Museo Nacional de martes a domingo de 9:00 a. m. 5:00 p. m. con reserva previa.

**#VuelveAlMuseo**

MUSEO NACIONAL DE COLOMBIA • CARRERA 7 N.º 28-66 • TEL. (+57) 1 381 6470

[WWW.MUSEONACIONAL.GOV.CO](http://WWW.MUSEONACIONAL.GOV.CO)

núm  
**82** Vol. XL Enero - Junio 2021

Economía conductual de la protección al consumidor en el e-commerce colombiano  
José David Arenas Correa

Extreme volatility dependence in exchange rate  
Miriam Sosa Castro, Christian Bucio Pacheco, Héctor Eduardo Díaz Rodríguez

Un análisis regional de los choques monetarios y externos: El caso del Valle del Cauca en Colombia  
Pavel Vidal, Gilberto Ramírez, Lya Paola Sierra

Sticky inflationary expectations and inflation targeting in (some) emerging and less developed economies  
Santiago Taboada, Emiliano Libman

¿Es neutral el Banco de la República? Un análisis crítico de la Reforma de 1991  
Martha Lucía Bernal

Productividad laboral y competitividad externa en el sector manufacturero mexicano tras la apertura comercial, 1996-2007  
Raúl Vásquez-López

Economías de aglomeración y externalidades negativas en Ecuador, periodo 2007-2017  
Armando José Urdaneta Montiel, Emmanuel Victorio Borgucci García

Countries in the hamster's wheel?: Nurkse-Duesenberry demonstration effects and the determinants of saving  
Andrés Rius, Carolina Román

El renminbi (RMB) y su papel frente a la búsqueda de hegemonía económica de China  
Wilson Fernando Rodríguez Gómez

Financiarización de la política fiscal y su impacto sobre la deuda pública de Colombia entre 1996-2015  
Camilo Rodríguez

Una propuesta de modelo de crecimiento económico. Aplicación al caso colombiano, 1980-2014  
Gregory Quiroga Herrera

Calidad de vida laboral en Cartagena, Barranquilla y Santa Marta  
Luis Armando Galvis Aponte, Gabriel Rodríguez-Puello, Sara Ovallos Bencardino

Organicismo e institucionalismo: As decisões humanas a partir de uma proposta de conexão entre as teorias de Keynes e Veblen  
Herton Castiglioni Lopes, Octávio Augusto Camargo Conceição

núm  
**83** Vol. XL 2021

NÚMERO ESPECIAL:  
Crisis del covid-19: Impactos socioeconómicos y retos para países Latinoamericanos

núm  
**84** Vol. XL 2021

SPECIAL ISSUE:  
Gender, Sex, Ethnicity, Race, and Class in the Economics Profession in Latin America

núm  
**85** Vol. XL Julio - Diciembre 2021

Relación entre el desarrollo financiero y el crecimiento económico en Colombia en el periodo 1994-2018

Daniela Gracia Cabrera, Martha Misas Arango

La ley de Kaldor-Verdoorn desde una perspectiva multisectorial  
Fidel Aroche Reyes

Influencia del contexto macroeconómico en la mortalidad de empresas en el Perú  
Juan León Mendoza

Actitud, comportamiento y conocimiento financiero en México

Osvaldo García Mata, Ana Luz Zorrilla del Castillo, Arturo Briseño García

Parceiros do Brasil: uma análise das exportações brasileiras

Flavia Braga Chinelato, Diogo Batista de Freitas Cruz

Disparidades económicas y el rol del sistema vial: evidencia para Antioquia (Colombia)  
Guillermo David Hincapie Vélez

Las preferencias individuales y sus determinantes: Un análisis de las preferencias sobre el riesgo y el tiempo  
José Gabriel Castillo, Donald Zhangallimay

Fundamentales macroeconómicos del tipo de cambio. Evidencia de cointegración.  
Horacio Catalán Alonso

Relación dinámica entre los Credit Default Swaps (CDS) y la deuda pública: análisis en el contexto latinoamericano

Jeimy Lorena Martínez Arroyo, Nini Johana Marín Rodríguez

The Joint Distribution of Income and Wealth in Uruguay  
Graciela Sanromán, Guillermo Santos

Homicide rates and housing prices in Cali and Bogotá D.C.  
Andrés Domínguez

Determinantes de la Inversión Extranjera Directa en Bolivia (Un enfoque institucionalista)  
Juan Carlos Barrios Gutiérrez

El mecanismo de transmisión de política monetaria en una economía dolarizada. El caso de El Salvador  
Luis René Cáceres

**CONTACTO**

Facultad de Ciencias Económicas | Universidad Nacional de Colombia

Carrera 30 N.º 45-03 | Edificio 310, primer piso, oficina Centro Editorial | Tel.: (+571) 3165000 ext. 12308

Correo electrónico: [revcuaeco\\_bog@unal.edu.co](mailto:revcuaeco_bog@unal.edu.co) | página web [www.ceconomia.unal.edu.co](http://www.ceconomia.unal.edu.co) | Bogotá D.C., Colombia.

Vol. 36, No. 157, septiembre – diciembre de 2020

**1** **Efectos de la sostenibilidad y del valor logístico en las relaciones entre empresas de transporte marítimo**  
Milva Eileen Justavino-Castillo, Irene Gil-Saura y María Fuentes-Blasco

**2** **La satisfacción laboral como efecto moderador entre las prácticas organizacionales de recursos humanos y las líneas estratégicas de responsabilidad social corporativa en México**  
Sergio Madero-Gómez

**3** **Innovaciones y exportaciones: una nueva perspectiva de estudio de la industria manufacturera uruguaya**  
Roberto Horta, Luis Silveira y Heber Francia

**4** **Influência da estrutura de capital no desempenho de empresas brasileiras sob a ótica não linear**  
Edgar Pamplona y Tarcísio Pedro da Silva

**5** **Compromiso social y su impacto en el voluntariado empresarial. Una aproximación desde las variables de género y edad**  
José Carlos Vázquez-Parra, Florina Guadalupe Arredondo-Trapero y Jorge de la Garza-García

**6** **Influência da data de validade nas decisões de compra e consumo de produtos alimentícios**  
Flávio Bressan y Geraldo Luciano Toledo

**7** **Corporate, operational, and information systems strategies: Alignment and firm performance**  
Ricardo A. Santa, Alejandro Acosta, Silvio Borrero y Annibal Scavarda

**8** **Asymmetric information and daily stock prices in Brazil**  
Denis Ichimura, Raphael Videira y Alexandre Ripamonti

**9** **Organizational ambidexterity in subsidiaries of knowledge-intensive sectors**  
Patrocinio del Carmen Zaragoza-Sáez, Enrique Claver-Cortés, Bartolomé Marco-Lajara y Mercedes Úbeda-García

**10** **Ánalisis de la satisfacción de pasajeros de aerolíneas de bajo costo mexicanas**  
Marisol Pastrana-Martínez, Aurora Irma Maynez-Guaderrama, María Marisela Vargas-Salgado y Karla Gabriela Gómez-Bull

**11** **Oportunidades y riesgos del proceso de internacionalización de Colombia. Una aplicación del índice Elcano**  
José Roberto Concha-Velásquez, Leidy Vanessa Zuluaga-Gómez y Oscar Alberto Gómez-Aldana

**12** **Empreendedorismo social e inovação social: uma análise bibliométrica**  
Emanuel Campigotto-Sandri, Itamir Caciatori-Junior, Pedro Chapaval-Pimentel y Rivanda Meira-Teixeira

**13** **Neuromarketing: Its current status and research perspectives**  
Pedro Duque-Hurtado, Veronica Samboni-Rodriguez, Mariana Castro-Garcia, Luz Alexandra Montoya-Restrepo e Ivan Alonso Montoya-Restrepo

### 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/](http://www.icesi.edu.co/estudios_gerenciales/)

# INNOVAR

La *Revista Innovar, 31(80)*, 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 encuadrinar en los talleres de Proceditor, en abril del 2021, con un tiraje de 80 ejemplares, sobre papel bond blanco bahía de 70 g.

## Editorial

### Contabilidad y Finanzas

Management Accounting and Control Systems in the Uppsala Internationalization Process Model. A Case Study  
ANA FILIPA ROQUE, MÁRIO LINO RAPOSO & MARIA DO CÉU ALVES



Cálculo de la rentabilidad financiero-fiscal de una operación de capital diferido a prima periódica. Un enfoque estocástico  
MARÍA JOSÉ PÉREZ-FRUCTUOSO & ANTONIO ALEGRE ESCOLANO



### Marketing

Planteamiento estratégico para la financiación inclusiva del turismo por parte de los organismos financieros internacionales  
ISABEL CARRILLO-HIDALGO & JUAN IGNACIO PULIDO-FERNÁNDEZ



Segmentación por motivaciones y valoración del turismo interior en el destino Manta, Manabí, Ecuador  
NELSON GARCIA REINOSO



### Gestión & Organizaciones

Propuesta de modelo para la autogestión del conocimiento para la productividad de las empresas de menor tamaño en la era del conocimiento  
HÉCTOR GONZALO ROJAS-PESCIO & VERÓNICA ALEJANDRA ROA-PETRASIC



Ánalisis de los efectos de la inversión en innovación sobre el progreso técnico del sector industrial de plásticos en Bogotá  
ANDRÉS GIOVANNI GUARÍN SALINAS & JAVIER GARCÍA-ESTÉVEZ



La comunicación corporativa de la responsabilidad social empresarial (RSE): el caso de las empresas de la provincia Sabana Centro de Cundinamarca, Colombia  
JEFFER DARÍO BUITRAGO BETANCOURT



La separación entre sostenibilidad organizacional y desarrollo sostenible: una reflexión sobre herramientas emergentes para disminuir la brecha

SEBASTIÁN DUEÑAS-OCAMPO, JESÚS PERDOMO-ORTIZ & LIDA ESPERANZA VILLA CASTAÑO



Relaciones con la organización y el trabajo en los *millennials* colombianos

OSCAR GALLO, DIEGO RENÉ GONZALES-MIRANDA, JUAN PABLO ROMÁN-CALDERÓN & GUSTAVO A. GARCÍA



### Aportes a la docencia e investigación

Pensando la Contaduría Pública en su ejercicio profesional: contextos y presupuestos

WILLIAM ROJAS ROJAS & ANDRÉS MAURICIO SÁNCHEZ GRIJALBA



Cómo medir la apropiación social de la ciencia y la tecnología: la definición de indicadores como problema

JORGE MANUEL ESCOBAR ORTIZ

