

Materialism and its influence on the subjective quality of life of Brazilian adolescents
// Janine Silva Nascimento Cunha, João Agnaldo do Nascimento and Nelsio Rodrigues de Abreu

El éxito del fracaso: casos de discontinuidad de iniciativas empresariales jóvenes en el sector de software y servicios informáticos // María Dolores Duplex y Claudia D'Annunzio

Ética nos periódicos de contabilidade: a percepção dos professores de mestrado e doutorado do Brasil // Ademir Clemente, Ricardo Adriano Antonelli e Henrique Portulhak

Nivel de adopción de tecnologías de la información y la comunicación en empresas comercializadoras de mango en Nayarit - México // Vidal Salazar Solano, Jesús Mario Moreno Dena, Isaac Shamir Rojas Rodríguez y Leonardo Antonio Islas Olavarrieta

Fatores associados ao comportamento dos custos em períodos de prosperidade e crise econômica em empresas dos países que compõe o PIIGS // Edgar Pamplona, Maurício Leite e Vinícius Costa da Silva Zonatto

Factores culturales que inciden en la creación de spin-off universitarias. Un estudio en una universidad pública colombiana // Yudy Andrea Jiménez-Zapata y Gregorio Calderón-Hernández.

Las incapacidades y estilos de aprendizaje organizacional: estudio comparativo de las Mipymes en Bogotá - Colombia y Durango - México // Marcela Gómez-Osorio y José Gerardo-Ignacio Gómez-Romero

Enfoques de la responsabilidad social empresarial en los agronegocios // Julieth Lizcano-Prada y Jahir Lombana

EG | Estudios Gerenciales

Journal of Management and Economics for Iberoamerica



Revista publicada por la Facultad de Ciencias Administrativas y Económicas
http://www.icesi.edu.co/estudios_gerenciales

Misión

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

Valores centrales

- Reconocimiento de la dignidad de toda persona.
- Honestidad en las acciones personales y en las actuaciones institucionales.
- Pasión por el aprendizaje.
- Compromiso con el bienestar de la sociedad y el cuidado del medio ambiente.

Visión de futuro - 2022

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

Objetivos de la facultad

Posicionamiento

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

Investigación

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

Estudiantes y egresados

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

Impacto en las organizaciones y el entorno

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

Uso de TIC

Incorporar TIC en los procesos de enseñanza/aprendizaje.

Profesores

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

Sostenibilidad y gestión de recursos

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

La Universidad Icesi forma profesionales en 27 programas de pregrado, 1 doctorado, 24 maestrías, 22 especializaciones médico-quirúrgicas y 17 especializaciones, todos ellos aprobados por el Ministerio de Educación Nacional. Algunos de estos son:

Programas de pregrado

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

Licenciaturas

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

Programa de Doctorado

- Doctorado en Economía de los Negocios

Programas de posgrado

- Maestría en Gestión de la Innovación
- Maestría en Derecho
- Maestría en Ciencias-Biotecnología

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

Especializaciones

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

Programa de Alta Gerencia Internacional

Programas a la medida de las necesidades de la empresa



Revista publicada por la Facultad de Ciencias Administrativas y Económicas

Editor

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

Comité Editorial/Editorial Committee

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

Comité Científico/Scientific Committee

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

Director Editorial/Managing Editor

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

Indexaciones/Indexations

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

Años de publicación/Years publishing

34 años/years

Dónde consultar la revista/Where to find us

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

Envío de manuscritos

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

Suscripciones y Canje/Subscriptions and Exchange

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



La revista se adhiere a los principios y procedimientos dictados por el Committee on Publication Ethics (COPE) www.publicationethics.org



Estudios Gerenciales de la Universidad Icesi está bajo una licencia de Creative Commons Attribution 4.0 Internacional <https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/>



Facultad de Ciencias Administrativas y Económicas

© Copyright 2018, Universidad Icesi.
Facultad de Ciencias Administrativas y Económicas
Calle 18 No. 122-135, AA. 25608
Tel. (57) (2) 5552334 Ext. 8210
Cali, Colombia
estgerencial@icesi.edu.co



Los autores de artículos serán responsables de los mismos, y por tal no comprometen los principios o políticas de la Universidad Icesi ni las del Comité Editorial de la revista Estudios Gerenciales. Los autores autorizan y aceptan la cesión de todos los derechos a la revista Estudios Gerenciales, tanto en su publicación impresa como electrónica. Luego de publicado el artículo, puede ser reproducido sin autorización del autor o la Revista, mencionando autor(es), año, título, volumen, número y rango de páginas de la publicación, y como fuente: Estudios Gerenciales (abstenerse de usar Revista Estudios Gerenciales).

TABLA DE CONTENIDO

Vol 34, N°. 148 | Julio - Septiembre de 2018 | ISSN 0123-5923 | Cali, Colombia

PRESENTACIÓN	249
ARTÍCULOS	
Materialismo y su influencia en la calidad de vida subjetiva de los adolescentes brasileños <i>Janine Silva Nascimento Cunha, João Agnaldo do Nascimento y Nelsio Rodrigues de Abreu</i>	251
El éxito del fracaso: casos de discontinuidad de iniciativas empresariales jóvenes en el sector de software y servicios informáticos <i>María Dolores Dupleix y Claudia D'Annunzio</i>	262
Ética en los periódicos de contabilidad: la percepción de los profesores de maestría y doctorado de Brasil <i>Ademir Clemente, Ricardo Adriano Antonelli y Henrique Portulhak</i>	279
Nivel de adopción de tecnologías de la información y la comunicación en empresas comercializadoras de mango en Nayarit - México <i>Vidal Salazar Solano, Jesús Mario Moreno Dena, Isaac Shamir Rojas Rodríguez y Leonardo Antonio Islas Olavarrieta</i> ..	292
Factores asociados al comportamiento de los costos en períodos de prosperidad y crisis económica en empresas de los países que componen el PIIGS <i>Edgar Pamplona, Maurício Leite y Vinícius Costa da Silva Zonatto</i>	305
Factores culturales que inciden en la creación de <i>spin-off</i> universitarias. Un estudio en una universidad pública colombiana <i>Yudy Andrea Jiménez-Zapata y Gregorio Calderón-Hernández</i>	320
Las incapacidades y estilos de aprendizaje organizacional: estudio comparativo de las Mipymes en Bogotá - Colombia y Durango - México <i>Marcela Gómez-Osorio y José Gerardo-Ignacio Gómez-Romero</i>	336
Enfoques de la responsabilidad social empresarial en los agronegocios <i>Julieth Lizcano-Prada y Jahir Lombana</i>	347
AGRADECIMIENTO REVISORES	357

TABLE OF CONTENTS

PRESENTATION	249
ARTICLES	
Materialism and its influence on the subjective quality of life of Brazilian adolescents <i>Janine Silva Nascimento Cunha, João Agnaldo do Nascimento and Nelsio Rodrigues de Abreu</i>	251
A successful failure: case studies of business discontinuity among young businesses in the software and IT services industry <i>María Dolores Dupleix and Claudia D'Annunzio</i>	262
Ethics in accounting periodicals: the perception of masters and doctoral professors of Brazil <i>Ademir Clemente, Ricardo Adriano Antonelli and Henrique Portulhak</i>	279
Information and communication technologies adoption level in mango retail companies based in Nayarit - Mexico <i>Vidal Salazar Solano, Jesús Mario Moreno Dena, Isaac Shamir Rojas Rodríguez and Leonardo Antonio Islas Olavarrieta</i>	292
Associated factors with costs behavior in periods of prosperity and economic crisis in companies of the countries that make up PIIGS <i>Edgar Pamplona, Maurício Leite and Vinicius Costa da Silva Zonatto</i>	305
Organizational culture factors impacting the creation of university <i>spin-offs</i> . A case study in a Colombian public university <i>Yudy Andrea Jiménez-Zapata and Gregorio Calderón-Hernández</i>	320
Organizational learning disabilities and styles: comparative study of MSMEs based in Bogota, Colombia, and in Durango, Mexico <i>Marcela Gómez-Osorio and José Gerardo-Ignacio Gómez-Romero</i>	336
Corporate social responsibility approaches in agribusiness <i>Julieth Lizcano-Prada and Jahir Lombana</i>	347
ACKNOWLEDGMENT TO REVIEWERS	357

TABELA DE CONTEÚDOS

PRESENTATION	249
ARTIGOS	
Materialismo e sua influência na qualidade de vida subjetiva dos adolescentes brasileiros <i>Janine Silva Nascimento Cunha, João Agnaldo do Nascimento e Nelsio Rodrigues de Abreu</i>	251
O sucesso do fracasso: casos de descontinuidade de iniciativas empresariais jovens no setor de software e serviços de informática <i>María Dolores Dupleix e Claudia D'Annunzio</i>	262
Ética nos periódicos de contabilidade: a percepção dos professores de mestrado e doutorado do Brasil <i>Ademir Clemente, Ricardo Adriano Antonelli e Henrique Portulhak</i>	279
O nível de adoção de tecnologias da informação e a comunicação nas empresas comerciais de manga em Nayarit, México <i>Vidal Salazar Solano, Jesús Mario Moreno Dena, Isaac Shamir Rojas Rodríguez e Leonardo Antonio Islas Olavarrieta</i>	292
Fatores associados ao comportamento dos custos em períodos de prosperidade e crise econômica em empresas dos países que compõe o PIIGS <i>Edgar Pamplona, Maurício Leite e Vinicius Costa da Silva Zonatto</i>	305
Fatores culturais que afetam a criação de <i>spin-off</i> universitárias. Um estudo em uma universidade pública colombiana <i>Yudy Andrea Jiménez-Zapata e Gregorio Calderón-Hernández</i>	320
Deficiências e estilos de aprendizagem organizacional: estudo comparativo das MPMEs em Bogotá, na Colômbia e em Durango, no México <i>Marcela Gómez-Osorio e José Gerardo-Ignacio Gómez-Romero</i>	336
Abordagens da responsabilidade social empresarial no agronegócio <i>Julieth Lizcano-Prada e Jahir Lombana</i>	347
AGRADECIMENTO AOS REVISORES	357

Presentación revista ESTUDIOS GERENCIALES N.º 148

Tenemos el gusto de presentar la revista *Estudios Gerenciales - Journal of Management and Economics for Iberoamerica*- número 148, correspondiente al periodo julio - septiembre de 2018, en la cual se incluyen artículos de autores de Brasil, Argentina, México y Colombia, donde se tratan temas relacionados con mercadeo, emprendimiento, contabilidad, uso de TICs en las empresas, cultura organizacional, organizaciones y responsabilidad social empresarial.

Por otra parte, aprovechamos para informar que recientemente *Estudios Gerenciales* ha sido incluida en el Emerging Sources Citation Index (ESCI) de Web of Science (WoS). El ESCI es un índice de citas creado en 2015 por Thomson Reuters, ahora Clarivate Analytics. Es una base de datos de WoS donde se incluyen publicaciones de alta calidad, revisadas por pares, de importancia regional y en campos científicos emergentes.

Adicionalmente, a partir de los resultados del índice de citación H-5 de Google Scholar del año 2018, *Estudios Gerenciales* se mantuvo en el listado de las 100 principales publicaciones en español en Google Scholar, alcanzando la quinta posición (ver [tabla 1](#)). La revista ha evidenciado una notable mejora, pasando de un H-5 de 18 en el año 2017, a uno de 26 en el 2018.

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

Año	H-5	Posición
2016	12	100/100
2017	18	25/100
2018	26	5/100

Fuente: Google Scholar.

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

Inicialmente, se encuentra el artículo de Janine Silva Nascimento, Nelsio Rodrigues de Abreu y João Agnaldo do Nascimento (Federal University of Paraíba, Brasil) en donde se analiza la influencia del materialismo en la calidad de vida subjetiva de los adolescentes, a partir de lo cual se

identifican factores que pueden aumentar el consumo en los adolescentes.

Por otra parte, en el artículo de María Dolores Duplex y Claudia D'Annunzio (Universidad Nacional del Centro de la Provincia de Buenos Aires, Argentina) se identifican factores determinantes, síntomas y efectos, de la discontinuidad de iniciativas empresariales en etapas tempranas y cómo esto afecta la trayectoria de los emprendedores, esto con el propósito de contribuir a la desestigmatización del fracaso, entendiéndolo como parte del proceso empresarial.

Respecto al artículo de Henrique Portulhak (Universidade Federal do Paraná, Brasil), Ademir Clemente y Ricardo Adriano Antonelli (Universidade Tecnológica Federal do Paraná, Brasil), en este se evalúa la percepción de profesores de programas de maestría y doctorado en Contabilidad en Brasil, sobre aspectos éticos involucrados en la postulación y evaluación de artículos científicos en revistas de contabilidad.

Adicionalmente, los autores Isaac Shamir Rojas Rodríguez (Universidad de Sonora, México), Vidal Salazar Solano, Jesús Mario Moreno Dena y Leonardo Antonio Islas Olavarrieta (Centro de Investigación en Alimentación y Desarrollo A. C., México) caracterizan la adopción de tecnologías de la información y la comunicación en empresas en Nayarit (México), a partir de lo cual identifican áreas de oportunidad en el aprovechamiento de estas tecnologías, lo que se refleja en visiones limitadas sobre su adquisición como gasto en equipamiento y no como inversión estratégica.

Referente al artículo de Edgar Pamplona, Maurício Leite y Vinícius Costa da Silva Zonato (Universidade Regional de Blumenau, Brasil), en este se estudian los factores asociados al comportamiento de los costos en períodos de prosperidad y crisis económica en empresas que componen los países del PIIGS (Portugal, Italia, Irlanda, Grecia y España), con el propósito de proporcionar nuevas perspectivas a los gestores sobre posibles caminos en la toma de decisiones más asertivas.

Los profesores Yudy Andrea Jiménez-Zapata (Universidad de Antioquia, Colombia) y Gregorio Calderón-Hernández (Universidad de Manizales, Colombia) identifican en su

artículo los factores de la cultura organizacional que inciden sobre la generación de *spin-off* universitarias. Dado lo anterior, construyeron un modelo teórico donde relacionan cultura organizacional con *spin-off*, a partir del cual identificaron rasgos de la cultura base y la cultura deseada para fomentar las *spin-off*.

Seguido se encuentra el artículo de Marcela Gómez-Osorio (Fundación Universitaria Empresarial de la Cámara de Comercio de Bogotá, Colombia) y Gerardo-Ignacio Gómez-Romero (Universidad Juárez del Estado de Durango, México) en el cual se analiza la influencia de las incapacidades de aprendizaje organizacional sobre los estilos de aprendizaje organizacional en las Mipymes

Finalmente, en el artículo de revisión de Julieth Lizcano-Prada y Jahir Lombana (Universidad del Norte, Colombia), se identifican los principales enfoques de responsabilidad social que se han desarrollado en los agronegocios, a través de una técnica bibliométrica para identificar en *Web of Science* los artículos donde se relacione RSE y agronegocios.

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

revista *Estudios Gerenciales*.

Por otra parte, los invitamos a seguir la revista *Estudios Gerenciales* a través de su Fanpage en Facebook. Por este medio se podrán enterar de noticias relacionadas con la revista (publicación de artículos, convocatorias, estadísticas, etc.) y también encontrarán información relacionada con mejores prácticas editoriales.



[@RevistaEstudiosGerenciales](#)

Research article

Materialism and its influence on the subjective quality of life of Brazilian adolescents

Janine Silva Nascimento Cunha

Researcher, Center for the Applied Social Sciences, Faculty of Management, Federal University of Paraíba, João Pessoa, Brazil.

Nelsio Rodrigues de Abreu*

Researcher, Center for the Applied Social Sciences, Faculty of Management, Federal University of Paraíba, João Pessoa, Brazil.

nelsio@gmail.com

João Agnaldo do Nascimento

Researcher, Center of Exact Science and Nature, Faculty of Statistic, Federal University of Paraíba, João Pessoa, Brazil.

Abstract

The main objective of this study was to analyze the influence of materialism on adolescents' subjective quality of life. For the empirical research, 705 questionnaires were applied in public and private schools in the city of João Pessoa (Brazil), resulting 667 valid responses of adolescents between 12 and 18 years of age, mostly women and from private schools. The sampling was by conglomerates and the analysis of the data was quantitative. From the results, it was not possible to confirm the direct influence of the level of materialism on the level of subjective quality of life. The limitations were presented by not having identified a high level of materialism among the adolescents surveyed. The social contribution of this study is the identification of factors that may increase adolescent consumption.

Keywords: materialism, subjective quality of life, adolescents.

Materialismo y su influencia en la calidad de vida subjetiva de los adolescentes brasileños

Resumen

El principal objetivo de este estudio fue analizar la influencia del materialismo en la calidad de vida subjetiva de los adolescentes. Para la investigación empírica fueron aplicados 705 cuestionarios en escuelas públicas y privadas de la ciudad de João Pessoa (Brasil), resultando 667 respuestas válidas de adolescentes entre 12 y 18 años de edad, la mayoría mujeres y de estudiantes de escuelas privadas. El muestreo fue por conglomerados y el análisis de los datos fue cuantitativo. A partir de los resultados, no se pudo confirmar la influencia directa del nivel de materialismo sobre el nivel de calidad de vida subjetiva. Las limitaciones se presentaron por no haber identificado un alto nivel de materialismo entre los adolescentes encuestados. La contribución social de este estudio es la identificación de factores que pueden aumentar el consumo de los adolescentes.

Palabras clave: materialismo, calidad de vida subjetiva, adolescentes.

Resumo

Materialismo e sua influência na qualidade de vida subjetiva dos adolescentes brasileiros

O principal objetivo deste estudo foi analisar a influência do materialismo na qualidade de vida subjetiva dos adolescentes. Para a pesquisa empírica foram aplicados 705 questionários nas escolas públicas e particulares da cidade de João Pessoa (Brasil), resultando em 667 respostas válidas de adolescentes entre 12 e 18 anos de idade, a maioria mulheres e de estudantes de escolas particulares. A amostragem foi por conglomerados e análise dos dados foi quantitativa. A partir dos resultados, não foi possível confirmar a influência direta do nível de materialismo nível de qualidade de vida subjetiva. As limitações foram apresentadas por não ter identificado um alto nível de materialismo entre os adolescentes pesquisados. A contribuição social deste estudo é a identificação de fatores que podem aumentar o consumo dos adolescentes.

Palavras chave: materialismo, qualidade de vida subjetiva, adolescentes.

*Corresponding author at: Universidade Federal da Paraíba, Centro de Ciências Sociais Aplicadas - Campus I, Castelo Branco CEP: 58051-900, João Pessoa, PB - Brasil.

JEL classification: M31.

How to cite: Nascimento Cunha, J. S., Rodrigues de Abreu, N. y Do Nascimento, J.A. (2018). Materialism and its influence on the subjective quality of life of Brazilian adolescents. *Estudios Gerenciales*, 34(148), 251-261.

DOI: <https://doi.org/10.18046/j.estger.2018.148.2582>

Received: 18-nov-2017

Accepted: 31-jul-2018

Available on line: 30-sep-2018

1. Introduction

Faced with the growing incentive for consumption, a group of marketing scholars has been concerned about the wellbeing of people, not simply because they consume but because of the consequences that unbridled consumption can have on individuals' lives. For this reason, it is necessary to study consumer behavior, a theme that is inherent in the academic field of marketing. It is known that the main focus of this field is exchanges that require at least two parties, agents of demand and supply, to be fulfilled (Rossi & Hor-Meyll, 2001).

In this context of consumption, attention is drawn to studies regarding the adolescent public, which have gained special attention today, although this object of research is not commonplace in Brazil. Internationally, researchers have already considered the role of adolescents in the family consumption process to have great relevance and importance, in addition to the effects that consumption can cause on their lives.

According to the Brazilian Child and Adolescent Statute (ECA, by the abbreviation in Portuguese of *Estatuto da Criança e Adolescente*), adolescents are minors aged between 12 years and nearly 18 years (specifically, 17 years and 11 months) old. The experiences of adolescence begin the process of constructing behavioral patterns, including for adulthood. Thus, adolescence is a phase of important transformations, whether physical, psychological or social (Chaplin & John, 2010).

Carr, Gottlieb, Lee and Shah (2012) also mentioned that adolescence includes an increase in consumer capacity and that this contributes to the need to build an identity, resulting in a change in consumer practices that are oriented to improve personal presentation and popularity, often driven by advertising and means of social communication. For Carr et al. (2012), this moment is a *new consumerism* that reveals the growing concern with materialism.

Materialism can be understood based on definitions from the main authors who study the theme, such as the definition by Belk (1985), which affirms that materialism is a posture that includes traits related to possessiveness, envy and lack of generosity. A few years later, Richins and Dawson (1992) defined materialism as a personal value that emphasizes the importance of possessing materials, and divided it into three parts: centrality, happiness, and success.

A significant number of studies regarding adolescents with materialistic characteristics emerged in the 1970s. This research asserted that materialism found in adolescents would be related to a number of factors, such as ineffective family communication patterns and greater peer communication (Churchill & Moschis, 1979; Moore & Moschis, 1981).

In fact, the theme of materialism is of great relevance to the lives of people, especially adolescents, from both macromarketing and micromarketing perspectives. It has a strong influence on the satisfaction of individuals in terms of their ways of consuming, and this satisfaction affects

their quality of life (QOL). In this sense, the focus is on the idea that the adolescent consumer himself has about his wellbeing, the so-called subjective QOL (SQOL).

Constanza et al. (2007) explain that QOL can be divided into two categories: objective and subjective. The characteristics of objective QOL indicators include economic production indexes, literacy rates, and life expectancy, among others, that can be gathered without a subjective evaluation by the evaluated individuals. Subjective indicators are motivated by the observation that many of the objective indicators can only evaluate opportunities that individuals have to improve their QOL, but are dependent on tools such as interviews or measurement scales that bring together the evaluations of the lived experiences of respondents. They are individuals' personal judgements regarding their life satisfaction and their wellbeing (Constanza et al., 2007).

It should also be noted that Sirgy (1998) consider the terms *SQOL*, *satisfaction with life and subjective wellbeing* as synonyms. According to the approach of the World Health Organization Quality of Life Assessment (The WHOQOL Group, 1995), QOL is the individual's perception of their position in life in the context of the cultural systems and values in which they live, and their goals, expectations, standards and concerns.

Thus, the present research has as a basic premise the analysis of the influence of materialism on the SQOL of adolescents to elucidate whether there is a relationship between materialism and the QOL perceived by the subjects themselves and whether this relationship is positive (existent) or negative (non-existent). In this sense, to determine whether this influence exists, the following question is asked: does materialism influence the SQOL of adolescents in the city of João Pessoa?

The objective of this research is to analyze the influence of materialism on the SQOL of the adolescents of the city of João Pessoa. It is characterized as a descriptive research with a quantitative approach to data analysis, the sampling was by a conglomerate. To achieve this goal, the article begins by portraying materialism in adolescence. Then, SQOL and its relation to materialism are discussed. Subsequently, the consequences of QOL, whether positive or negative, for the construction of the research hypothesis are elucidated. Next, the methodology, the results of the study and the final considerations are presented.

2. Theoretical framework

In this section, we present the theoretical reference of materialism in adolescence, the subjective quality of life and relation with materialism, and the factors considered positive and negative to materialism. The latter considers the relationship that personal well-being and satisfaction with life have as factors that modify from the level of materialism.

Materialism is a term that is closely related to topics such as conspicuous consumption, symbolic consumption, and hedonism. This term is based on acquisition and possession of material goods. These topics are at the heart of

the primary discussion about materialism.

Belk's (1984) study defines materialism as the importance that a consumer attaches to worldly possessions. Thus, at the highest levels of materialism, such possessions take center stage in the life of the individual and are observed as powerful sources of satisfaction and dissatisfaction (Belk, 1984). In a continuation of the aforementioned study, Belk (1985) affirmed that the materialistic stance includes traits related to the personality of possessiveness, envy and lack of generosity and that reflect the importance of the consumer in relation to the possession of goods.

Richins and Dawson (1992) attributed to materialism the importance of possessions and acquisitions of material goods with regard to achieving life goals, in addition to the degree of importance that consumers attribute to the centrality of these goods in their lives. As a complement, Flouri (2005) indicates that materialism is related to conspicuous expenditure and possessions.

There are countless factors that permeate this style of consumption. Dittmar and Pepper (1994) indicate that a central aspect of materialism is the use of goods and consumption of goods to communicate the personal and social identity of the individual. Richins and Dawson (1992) described the following dimensions that appear consistently, based on the definition of materialism according to theorists: centrality (possessions play a central role in life), happiness (possessions are linked to wellbeing) and success (success is judged in terms of possessions). In summary, it is a consensus among the authors cited that the relationship of materialism to the possessions and acquisitions of goods expresses the personal and social identity of the individual.

In this sense, adolescent consumers are now being recognized as an increasingly important group in terms of their buying behavior, attitudes, and impact on the national economy. Significant increases have been observed recently, not only in terms of the total adolescent population, but also the amount of money that adolescents are contributing as consumers (Gentina & Chandon, 2014; Zerach, 2016).

According to Gentina and Chandon (2014), adolescence is considered a period of identity crisis, and at this stage, individuals seek to achieve identity through the acquisition and accumulation of consumer objects. This assertion corroborates the claims of other authors (Chaplin & John, 2010; Bottomley, Nairn, Kasser, Ferguson & Ormrod, 2010), who see adolescence as a period of discoveries, doubts and uncertainties with a strong tendency to search for material possessions as a means of establishing identity and achieving long-sought prestige. The main difference of adolescents from the past to the present day is precisely the importance they attach to material goods, which is much greater today than before (Gentina & Chandon, 2014).

The factors that may exert some type of influence on the level of materialism among adolescents are diverse. Nepomuceno and Laroche (2015) point out that many personality traits can increase or reduce the negative effects and consequences of materialism. For this reason, Duh (2015) constructed a theoretical model that presents the anteced-

ents of materialism, which are divided into inborn factors, socialization of the individual, cross-cultural socialization, psychological factors and family experiences in childhood. Each antecedent has several factors to evaluate.

This study analyses the consequences, not the antecedents, of materialism. In this sense, the consequence of the influence of antecedents on the individual with a high level of materialism may be satisfaction or dissatisfaction with their life (Sirgy, 1998). Several studies have shown that more materialistic people are less satisfied with their lives than are less materialistic people. This is because more materialistic people believe that any given level of possessions is insufficient for their living conditions (Sirgy, 1998).

To contemplate this aspect of life satisfaction, the following topic defines SQOL by considering the aspects of satisfaction or dissatisfaction with life as a consequence of materialism in adolescence.

2.1. SQOL and its relationship with materialism

Initially, it should be emphasized that the origin of the concept of QOL arose after World War II as economic prosperity and increased purchasing power associated satisfaction, wellbeing and psychological achievement with various aspects of life (Barros, Gropo, Petribú & Colares, 2008).

Regarding the concept of QOL, Schalock, Bonham and Marchand (2000) state that it is embedded as both a notion of awareness and a general principle of service provision. In the sense of the notion of sensitization, the authors agree that the concept gives a sense of reference and orientation, from the perspective of the individual, focusing on the person and the environment of the individual. As a principle of service provision, the concept of QOL has become a social construct that is used as a fundamental principle to improve and increase the perceived quality of a person's life.

Constanza et al. (2007) affirm that QOL is divided into two categories: objective and subjective. Barros et al. (2008) also defended this assertion when they declared that studies investigating QOL use both objective and subjective indicators. Indicators of objective QOL include economic data such as economic production indexes, literacy rates, and life expectancy, among others. These can be gathered without a subjective evaluation of the individuals evaluated.

Regarding subjective indicators (SQOL), Constanza et al. (2007) state that they are driven by the observation that many of the objective indicators can only assess opportunities that individuals have to improve their QOL but are dependent on tools such as interviews or measurement scales that bring together the assessments of the interviewees' lived experiences. Therefore, SQOL, according to Constanza et al. (2007), consists of personal judgements about one's satisfaction or dissatisfaction with life and one's individual wellbeing.

In marketing, QOL is understood and termed as the consumer's wellbeing or satisfaction with his or her life. Sirgy (2011) explains that the concept of QOL in marketing has been defined as marketing practice designed to improve customer wellbeing while preserving the wellbeing of oth-

er stakeholders (e.g., shareholders, distributors, suppliers, employees, the local community and the environment). Thus, the term commonly used in marketing is consumer wellbeing, which, according to Lee and Sirgy (2004), has several conceptions in the marketing literature.

Still regarding the same terms, Paschoal and Tamayo (2008) conclude that happiness and wellbeing are terms that are mixed in the scientific literature but generally considered synonymous. Similarly, Albuquerque and Troccoli (2004) already stated that researchers treat welfare with diverse nomenclature, including happiness, satisfaction, state of mind, and positive affect. Therefore, a subjective evaluation of the QOL is considered by the authors.

The variable *wellbeing* also has a strong connection with materialism (Karabati & Cemalcilar, 2010). For Ryff and Keyes (1995) wellbeing comprises positive relationships with others, personal growth, purpose in life and autonomy. In this manner, people acquire materials seeking the feeling of being well with themselves and with others, supplying needs and wants.

Lee and Sirgy (2004), however, present four conceptualizations of marketing-oriented QOL: (1) consumer satisfaction with product acquisition, (2) consumer satisfaction with material goods, (3) consumer satisfaction with both acquisition and ownership of material products, and (4) consumer satisfaction across the various stages of the product life cycle (Lee & Sirgy, 2004).

According to Oleś (2016), the definition of QOL emphasizes not only its subjective nature but also its cultural and environmental context, in addition to personal goals and values. Likewise, the formation of personal identity implies identification with specific values and choice of life goals, and on the other hand, this process is deeply rooted in its sociocultural context.

Because the concept of QOL varies according to the view of each scholar, social psychologists have recognized that the individual is not a one-dimensional construct but rather multidimensional. This is because the mind of each person consists of several "I's" (self-concepts). These aspects that form the self-concept are situated in several psychological domains of life (Sirgy, 1998). Barros et al. (2008) corroborate what was observed when they affirm that the concept of QOL has been of interest in the areas of health and social sciences and, although there are different definitions, there is agreement among researchers that it is a multidimensional concept that includes wellbeing (material, physical, social, emotional and productive) and satisfaction with various areas of life (including work, family, health, leisure, and friends, for example).

Taking into account that the purpose of this paper is to analyze the influences that materialism exerts on adolescents' SQOL, Sirgy (1998) developed a theory that explains how materialism leads to dissatisfaction with life. He argued that materialistic people tend to employ expectations based on affective feelings (e.g., ideals, merit, and expectations based on needs) in their assessments of their standard of living rather than employing cognitive-based expectations (e.g., past, predictive and expectations based on

ability).

Later, Sirgy (2009) explained that expectations based on affective feelings are evaluative and lead to experiencing intense emotions. These emotions can be positive feelings of exaltation, joy and pride, in addition to negative feelings of anger, envy and possessiveness. In contrast, cognitive expectations are based on generating cognitive elaboration of standard of living assessments (Sirgy, 2009).

Indeed, it is important to consider subjective indicators, which are concerned with the subjective experience of individuals in their lives, because they are based on people's reports about their own perceptions, feelings, and reactions. In this manner, it is clear that in addition to indicating the terms subjective wellbeing or SQOL, the main focus is the internal judgement of wellbeing respondents rather than what policy makers, academics, or others consider to be important (Andrews, 1974; Diener & Suh, 1997; Siqueira & Padovam, 2008).

2.2. Factors considered to be consequences of materialism

According to Duh (2015), materialism has some positive value for individuals, companies and society. Materialistic individuals are considered to be people who work hard and for longer hours to earn more money, and thus satisfy their desire for goods rather than using that time for leisure activities (Duh, 2015; Duh, Benmoyal-Bouzaglo, Moschis, & Smaoui, 2015). In addition, Goldberg, Gorn, Peracchio and Bamossy (2003) found that young materialists tend to buy more, have more knowledge about products and services, and are more sensitive to advertising and promotional efforts. They can therefore be early adopters, opinion makers and opinion leaders amongst their peers.

Belk (1988) suggests that possessions can help teens and adults manage their identities. Wong et al. (2011) also views materialism as a means of reinforcing self-related needs such as belongingness, clarity, efficacy, the need for a meaningful existence, and self-esteem. They argue that material acquisitions and possessions may make individuals more socially attractive or the search may be a conjunctural response to a self-esteem threat, especially when people feel they are socially excluded (Duh, 2015).

However, the effects may be totally contrary to the individuals if the resources run out, or this desire for belonging and a meaningful existence becomes an obsession that ends up interfering negatively with the individual's life satisfaction and wellbeing.

Materialism is predominantly associated with negative connotations and consequences. Individuals who seek material wealth have a personal commitment to power (they want to impress, control, and manipulate others), so they tend to forgo investment in intrinsic values, such as family, friends, community contribution, and self-realization that are believed to be the drivers of life satisfaction and wellbeing (Duh, 2015).

Indeed, the high goals and materialistic expectations that materialistic individuals set for themselves tend to cause such individuals to evaluate their standard of living

unfairly or poorly. This negatively affects their wellbeing and satisfaction with life. The research of Baker, Moschis, Benmoyal-Bouzaglo and Dos Santos (2013) demonstrated that in several countries, such as the USA and some European and Asian countries, there is a negative relationship between materialism, satisfaction with life and wellbeing (Duh, 2015).

According to Belk (1985), the association of materialism with selfishness, envy, covetousness, and avarice can lead to some negative outcomes, such as unhappiness. These effects have also been demonstrated for young people. Goldberg et al. (2003) found that the focus of young Americans on materialism caused them to have negative attitudes towards school and poor performance in school. The authors believe that this negative effect may push them to be sexually promiscuous or addicted to drugs to the point of committing suicide (Duh, 2015).

Unlike non-materialists, who are content with much less in life and can accept low-paying jobs, materialists have an insatiable desire for the highest-paid professions and high incomes (Duh, 2015). With these attitudes, some go to the extent of committing crimes and fraud to increase their wealth. They end up having relatively low levels of wellbeing and happiness and are more prone to depression (Roberts, Tanner & Manolis (2005). It should be emphasized that people with a weaker focus on intrinsic values (e.g., caring for others and society) experience dissatisfaction with life (Duh, 2015).

Watson (2003) argues that the numerous desires for consumer goods, travel and leisure can drain the savings of the materialists and cause them to accumulate large debts. Materialism not only impoverishes personal income but also has negative consequences for the natural environment. This is because the resources of nature are being used at unnecessarily high prices to satisfy the incessant desires of materialists for material goods (Duh, 2015).

In an evaluation of the balance between public and private spending over the last decade, it was observed that support for products and services such as education, public health services, public safety, recreation and culture have been decreasing in support of private spending on material comfort (Duh, 2015).

2.3. Satisfaction with life

Researchers have consistently demonstrated that there is a negative relationship between materialism and psychological wellbeing or satisfaction with life (Sheldon & Krieger, 2014). Kasser and Ahuvia (2002) suggest that materialistic ambitions are relatively empty in terms of potential benefits to wellbeing. Students with highly materialistic characteristics also reported low self-realization, increased unhappiness and anxiety. In this sense, it is the excessively materialistic orientation that leads to dissatisfaction with life (Duh, 2015).

A materialist, according to Richins and Dawson (1992), is one who seeks happiness through the acquisition and possession of material objects. However, Sharma and Mal-

hotra (2010) suggest that happiness comes from social support, economic and physical wellbeing, and individual characteristics such as personality traits, self-esteem, and a sense of humor.

This result of materialism will be analyzed in terms of the personal, relational, environmental and general QOL domains included in the instrument quantifying the SQOL of adolescents used in this research, *Youth Quality of Life instrument (YQOL)* by Patrick, Edwards and Topolski (2002).

In view of the previously mentioned influence of high levels of materialism on SQOL, the following hypothesis was elaborated:

Research hypothesis: the level of materialism of adolescents negatively influences their level of satisfaction with life.

3. Methodological procedures

To meet the objective of this research, the sample was composed of students in the proposed age range from four public schools, including two secondary schools (7th to 9th grade) and two high schools (1st to 3rd grade), and two private schools, a secondary school (7th to 9th grade) and a high school (1st to 3rd grade). All schools are located in the city of João Pessoa (Brazil), specifically in the south and west of the city. The sampling technique used was by conglomerate, so that each conglomerate (school) was chosen for convenience. The choice of schools was made possible by the accessibility of the research in them through an agreement by way of authorization from their leaders and the adolescents themselves. The margin of error of this research was 3.8% with 95% confidence interval.

Before going into the field, a pre-test of the instrument was performed with 15 adolescents, which made it possible to investigate the understanding of all the items and the questionnaire as a whole. After adjustments based on the observations during the pre-test, it was possible to go into the field. In this stage, structured questionnaires were administered to the adolescents of these schools in the period from September to October 2015, all during the morning shift. In total, 705 questionnaires were collected, of which 7 were excluded due to incompleteness. Of the remainder, 31 respondents claimed to be 18 years or older, that is, outside the age range of the survey. Thus, the total number of valid questionnaires was 667, with 270 from the public schools and 397 from the private schools.

There were 26 classrooms visited (four classrooms each from grades 7, 9, 1, 2 and 3 and six from grade 8, because in two schools, the classes were small). It is important to emphasize the researcher's care in applying the questionnaires in all the proposed grades and also in keeping the number of students equivalent in each grade, for both public and private schools. All data were collected exclusively by the researcher, who, through a formal document from the Administration Post-graduate Program (PPGA), obtained authorization from the school directors and coordinators so that the research could be performed.

As previously mentioned, the validated Youth Material-

ism Scale (YMS) questionnaire of [Golberg et al. \(2003\)](#) was used for data collection to evaluate materialism among adolescents. The validated Youth Quality of Life instrument (YQOL) of [Patrick et al. \(2002\)](#) was used to evaluate the SQOL of these subjects.

The materialism scale was chosen to determine the level of materialism of the adolescents in this research, because it has an overall comprehension of the phenomenon in these individuals, not according to the subscales, that is, dimensions. Moreover, the SQOL scale allowed identification of the QOL level from the scores, that is, higher scores meant higher QOL. The data were tabulated and analyzed using the SPSS software package, according to the literature used as the basis for the study.

Then, the statistical procedures were performed with preliminary exploratory analysis, identification of outliers (values considerably different compared to the others, which may alter the study results) and missing values (the questions left blank) ([Hair, Anderson, Tatham & Black, 2005](#)).

Simple correspondence analysis, which is a multivariate technique for exploratory analysis of categorical data, was performed. It converts an array of non-negative data into a particular type of chart that displays the rows and columns so that the relationships between the rows, between columns, and between rows and columns can be interpreted ([Carvalho, Vieira & Coran, 2002](#)).

3.1. Study scales

In this section the scales used to develop the study are presented. The first is the materialism scale for adolescents that was validated by [Golberg et al. \(2003\)](#) and the later one is the Youth Quality of Life instrument - YQOL developed in its second version by [Patrick et al. \(2002\)](#).

3.1.1. Materialism scale for youth

Considering the main scales previously presented, [Dos Santos and De Souza \(2013\)](#) indicate that there are still low numbers of Brazilian researchers and scientific studies focused on child and adolescent behaviors. This is justified by the difficulties encountered in surveying these individuals, such as partial questionnaire completion or limited understanding of the variables in quantitative surveys ([Moschis & Moore, 1982](#); [Achenreiner, 1997](#); [Goldberg et al., 2003](#)).

In fact, [Bottomley et al. \(2010\)](#) observed that most research has focused on adult materialism rather than that of children or adolescents. In addition, [Bottomley et al. \(2010\)](#) questioned the validity of the use of adult materialism scales in the context of understanding materialism experienced by children and adolescents. Thus, owing to these difficulties and based on the questionnaires developed by [Belk \(1985\)](#) and [Richins and Dawson \(1992\)](#), [Goldberg et al. \(2003\)](#) identified the need to construct an instrument capable of measuring positive or negative attitudes towards materialism in children and adolescents, and named it the Youth Materialism Scale (YMS). [Golberg et al. \(2003\)](#) justify

the construction of this instrument given its language and form, which previously matched with the understanding of adults. The YMS research tool is based on 10 statements in a simplified and adapted form, with the vocabulary comprehensible to individuals of this age group ([Dos Santos & De Souza, 2013](#); [Srikant, 2013](#)).

[Goldberg et al. \(2003\)](#) cite four reasons for developing the materialism scale for youth: (1) youth orientation for purchases, (2) the responses of young people to marketing initiatives, (3) market interaction between young people and their parents, and (4) broader issues (e.g., youth happiness). The youth materialism scale is composed of 10 items, which consist of some items related to the scales of [Richins and Dawson \(1992\)](#) and [Belk \(1985\)](#). [Goldberg et al. \(2003\)](#) reported an alpha coefficient of 0.79 for their scale. [Chaplin and John \(2010\)](#) studied the role of parents and peers in influencing youth materialism. One of the measures used in the study was the YMS scale, which exhibited satisfactory internal consistency, 0.81 ([Srikant, 2013](#)). The YMS scale is, above all, the scale chosen to verify the level of materialism of the adolescents in this research because it has a global scope of materialism in these individuals, and is not dependent on subscales.

3.1.2. Youth Quality of Life instrument - YQOL

The version of the Youth Quality of Life instrument (YQOL) described by [Oleś \(2016\)](#) is a self-assessment method used to measure QOL perceived in young people aged 12-18 years. Therefore, it is appropriate for the age group to be studied in the present research. The first version of this scale was elaborated by Edwards, Huebner, Connell and [Patrick \(2002\)](#). In that work, focus groups were employed to define the dimensions. The second version was developed by [Patrick et al. \(2002\)](#), who validated the scale. The scale consists of 41 statements about the subjective assessment of QOL, covering four areas: personal (sense of self), with 14 items; relational (relationships), also with 14 items; environmental (environment), with 10 items; and general quality of life (general quality of life), with 3 items ([Patrick et al., 2002](#); [Salum, Patrick, Isolan, Manfro & Fleck, 2012](#); [Oleś, 2016](#)).

The respondent answers questions on a 10-point scale, ranging from 1 (strongly disagree) to 10 (strongly agree or completely agree). The items reflect the perception of the subject and evaluation of the different aspects of life; therefore, raw scores that describe the SQOL or the QOL perceived in the four domains are obtained, in addition to the total result. Higher scores represent better QOL. According to [Salum et al. \(2012\)](#), all areas exhibited good internal consistency (Cronbach's alpha 0.77-0.96) and test-retest reliability (intraclass correlation coefficient = 0.74-0.85), with satisfactory coefficients ([Patrick et al., 2002](#); [Salum et al., 2012](#); [Oleś, 2016](#)).

4. Analysis and discussion of results

Initially it is important to highlight how each of the scales

applied in this study behaved in its internal validations. These were measured with the Cronbach Alpha reliability measure and the dimensions were evaluated using the Factor Analysis (FA) and their measurements: KMO (Kaiser-Meier-Olkin), MSA (measure of FA application adequacy) and test of sphericity. The number of factors was obtained by the criterion of the number of eigenvalues greater than 1. For the KMO index values between 0.5 and 1.0 are acceptable, so below 0.5 indicates that the factor analysis is unacceptable (Hair, Anderson, Tatham & Black, 2005).

In the factor analysis and the internal validation of the materialism scale used in the field research, it can be highlighted that the alpha measure of this scale was 0.677 considered acceptable but not desirable (> 0.70), as shown in table 1.

Another highlight is the alpha for the deleted item (if any of the items in the scale are removed) that presents an interval contemplating the alpha with all items, showing balance in the scale. That is, if you delete some item from the scale, the overall trust will not be affected.

The KMO measure was 0.760 (above 0.50), which is acceptable for the application of Factor Analysis (FA). One can confirm that the applied instrument reflects three dimensions that make up the latent trait materialism. It is important to note that according to Golberg et al. (2003) this scale is one-dimensional; that is, there is no division of dimensions, since it measures general materialism.

These three factors can be explained by the fact that the Golberg et al. (2003) scale was constructed from the Richins and Dawson (1992) scale composed of three dimensions: centrality, happiness and success. Similarly, the scale of Belk (1985) also identifies three dimensions: possessiveness, envy and lack of generosity.

With the analysis of the three factors reported by FA, each item of the scale and the six dimensions (Richins and Dawson and Belk), it was possible to identify that the factors correspond to the centrality and success dimensions of Richins and Dawson (1992) and Belk's possessiveness (1985). That is, even though it is a scale that measures materialism in general, from the factor analysis it was pos-

sible to group the items into three dimensions that result in a mixture of the findings of the two main authors that Golberg et al. (2003) used for the elaboration of the scale.

These three factors explain approximately 50.1% of the total variability of information contained in the 10 items. The sphericity hypothesis is rejected with p-value <0.001, a condition that is required for the application of the FA model.

One of the curiosities aroused by this research, but that did not constitute the objectives, was whether there would be a significant difference in the levels of materialism of adolescents in public and private schools. In the analysis performed, the averages for each item of the materialism scale divided by type of institution reflect that although some items presented significant differences (p-value <0.05), in general it did not show a difference in the level of materialism by institutions. The averages of items by institutions were close.

Regarding the subjective quality of life scale, it is important to highlight the good results of the alpha reliability measure of cronbach alfa, 0.913, considered excellent. And just like the scale of materialism, the alpha for the excluded item presents an interval contemplating the alpha with all items, also showing a balance in the scale.

As shown in table 2, the KMO measure was 0.919. This is considered excellent for the application of factor analysis (FA). It can be confirmed that the applied instrument reflects four dimensions that make up the latent trait of subjective quality of life. This fact corroborates the four dimensions in the scale of Patrick et al. (2002): relational, personal, environmental and general quality of life.

These four factors explain approximately 43.04% of the total variability of the information contained in the 41 items. The sphericity hypothesis is rejected with p-value <0.001, a condition that is required for the application of the FA model.

Table 3 presents an initial description of the variables institution and sex. There were more students from private schools than public schools.

In this sense, it is important to highlight that the re-

Table 1. Factor analysis and internal validation to evaluate the application of the materialism instrument

Factors	Eigenvalues	% Variation explained	% Cumulative explained variance
Factor 1	2.712	27.124	27.124
Factor 2	1.244	12.437	39.560
Factor 3	1.055	10.553	50.113
Bartlett's sphericity test		Statistic	793.033
		P-value	< 0.001
Kaiser-Meier-Olkin (KMO)			0.760
Measure of FA application adequacy (MSA)			0.574
Community			0.246 to 0.815
Scale Cronbach Alpha			0.677
Alpha from Cronbach to the deleted item			0.624 to 0.697

Source: own elaboration.

Table 2. Factor analysis and internal validation to evaluate the application of the instrument subjective quality of life of adolescents

Factors	Eigenvalues	% Variation explained	% Cumulative explained variance
Factor 1	11.460	27.950	27.950
Factor 2	2.610	6.365	34.315
Factor 3	1.910	4.658	38.973
Factor 4	1.671	4.076	43.049
Bartlett's sphericity test		Statistic	8553.973
		P-value	< 0.001
Kaiser-Meier-Olkin (KMO)			< 0.001
Measure of FA application adequacy (MSA)			0.736 to 0.959
Communality			0.223 to 0.677
Scale Cronbach Alpha			0.913
Alpha from Cronbach to the deleted item			0.907 to 0.921

Source: own elaboration.

searcher took care to standardize class numbers between grades and schools, yet there was still this disparity. This is explained by the high dropout rate in public schools, as evidenced by a recent survey of the basic education school census ([Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais Anísio Teixeira - INEP, 2015](#)). The number of initial enrolments (beginning of the year) is much greater than the number of graduates (end of the year), which is not the case with private schools. The predominance of females in the sample is also evident.

Table 3. Description of the variables "institution" and "sex"

Institution	n	%	Sex	n	%
Public	270	40.5	Female	373	55.9
Private	397	59.5	Male	297	44.1
Total	667	100	Total	667	100

Source: own elaboration.

Age was divided according to the phases of adolescence described by [Chaplin and John \(2007\)](#) and presented in [table 4](#). The original terms were as follows: early adolescence, initial; middle adolescence, middle; late adolescence, final. In view of the percentages listed in [table 4](#), the distribution of age groups is well balanced.

Table 4. Description of the sample by age range

Age range	n	%
Initial phase (12-13 years)	219	32.8
Middle phase (14-15 years)	212	31.8
Final phase (16-18 incomplete years)	236	35.4
Total	667	100

Source: own elaboration.

In this sense, for a better clarification of how the materialism scale and consequently its results behaved, a table containing the descriptive measures of the mentioned scale was elaborated. This, according to [Golberg et al. \(2003\)](#), has only one dimension because it is to measure materialism in

general. These data are presented in [table 5](#).

Table 5. Descriptive measures of materialism

Mean	2.69
Standard deviation	1.44
Coefficient of variation (%)	53.47
Cronbach Alpha / Confidence interval	0.677 / 0.624 – 0.697
Agreement percentage	31.7%
P-value	< 0,001

Source: own elaboration.

A high level of materialism was not identified among the respondents of this research, as observed from the values for the mean (2.69) and the percentage of agreement (31.7%). For a five-point scale, high mean values would be 4 to 5, and a high per cent agreement would be greater than 40% to 50%. Another datum to be observed is the coefficient of variation - CV (%), which has a high value of 53.47%. High variability in the responses may have made it difficult to observe the phenomenon and thus draw conclusions about the theory of this specific scale. It is also worth noting the Cronbach's alpha measure of the materialism scale was 0.677, which is considered acceptable, but a desirable value is greater than 0.70. This may have also compromised the identification of high levels of materialism in these adolescents.

[Table 6](#) summarizes the YQOL results with descriptive measures of each dimension and of the scale as a whole. It is important to highlight the good results of the Cronbach's alpha reliability measure, all dimensions and the scale as a whole above 0.70.

In view of all the results presented, by item, size and total scale, there is strong evidence that the adolescents surveyed do not have a high level of agreement (above 80%), that is, they are not fully satisfied with their lives. However, they are more than 50% in agreement, which confirms that dissatisfaction was not evidenced (low levels of agreement). The total of the scales is 67.1% of agreement. Therefore, these adolescents have an intermediate level of agree-

Table 6. Summary of the descriptive measures for each dimension of the QOL

Dimensions	Mean	Standard deviation	CV (%)	Alpha de Cronbach /Confidence interval	% Agreement
Relational	7.65	2.70	35.22	0.862 / (0.846 a 0.877)	64.2%
Environmental	8.28	2.28	27.69	0.748 / (0.718 – 0.777)	74.3%
Personal	7.63	2.65	34.73	0.762 / (0.732 – 0.789)	63.1%
General Quality of life	8.36	2.34	28.02	0.816 / (0.791 – 0.839)	75.7%
Full scale	7.85	2.58	32.86	0.913 / (0.907 – 0.921)	67.1%

Source: own elaboration.

ment, that is, there is relative satisfaction with the items portrayed in their QOL.

The hypothesis elaborated from the objective of this work refers to the relationship between the level of materialism and the level of satisfaction with life. To test this hypothesis, the level of materialism of adolescents influences the level of satisfaction with life, we applied several statistical tests to evaluate this relationship.

The analysis of variance model with the materialism score as the dependent variable and the level of QOL categorized as low, medium or high as the independent variable presents an F test p-value of 0.978, indicating that there is no significant difference in the mean materialism score according to the level of QOL. To be considered significant, the condition is p-value <0.05.

A logistic regression model was also used. The four dimensions of QOL presented odds ratios (the odds ratio is the ratio of the chance of an event occurring in one group to the chance of it occurring in another group) that were insufficient to explain the variability in the dependent variable of the dichotomous materialism score, that is, the same conclusion as the previous model was reached.

The correspondence analysis model with one dimension did not present a simple interpretation for the association between materialism and SQOL with both categorized. The Pearson's correlation coefficient between these two variables (materialism and SQOL) was zero and not significant, as was also true for the Spearman correlation.

Therefore, the linear relationship does not describe well the association between these two variables. Then, a regression was sought with non-linear models: logarithm, quadratic, cubic, composition, inverse, logistic, exponential, growth and power. None of these models satisfactorily explained ($R^2 < 0.02$) the relationship between materialism and SQOL. Thus, it is very unlikely that this relationship is occurring in individuals with this profile, refuting the hypothesis that adolescent materialism results in low SQOL.

5. Final considerations

Two scales were applied, one to measure the level of materialism of adolescents and the other to measure the SQOL of these individuals. It should be noted that a high level of materialism of the respondents was not detected; rather, the percentage was close to the intermediate level. This fact may have contributed to the refutation of the hy-

pothesis. This may be considered a limitation, as highlighted in the comments on limitations and recommendations for future research.

As a result, the research hypothesis was refuted. According to the statistical tests used, there was no significant relationship between materialism and SQOL. That is, this study did not demonstrate that the higher the level of materialism, the lower the satisfaction with life. This result contradicts the claims of theorists about the existence of this relationship, according to the quotations highlighted below.

This hypothesis was theoretically supported by empirical studies reported by [Kasser and Ahuvia \(2002\)](#), which suggest that materialist ambitions are relatively empty in terms of potential benefits to wellbeing. Still regarding the relation of materialism with satisfaction with life, [Duh \(2015\)](#) emphasizes that students with highly materialistic characteristics also reported low self-realization, increased unhappiness and anxiety. He ends by saying that it is the excessively materialistic orientation that leads to dissatisfaction with life ([Duh, 2015](#)).

We aimed to analyze the influence of materialism on the SQOL of adolescents. This influence was not identified based on the results obtained with the sample, perhaps because a high level of materialism was not detected among the respondents. Additionally, it was difficult to establish a relationship with SQOL because according to the authors, the relationship exists when high levels of materialism are identified.

The study sought to identify whether materialism influences adolescents' SQOL. The answer to this question according to the results obtained is that materialism influences the SQOL of the adolescents when these subjects present a high level of materialism. However, in the present research, materialism was intermediate; thus, it was not possible to confirm this relation from the sample.

The social contributions of these themes are important because children and adolescents are increasingly targeted as consumers of profit-driven marketing, without also thinking about the wellbeing of the individual. This group is considered more vulnerable and influential. In this sense, the contribution of a study such as this one is the identification of the factors that may cause a more consumeristic behavior of adolescents and enhanced materialistic characteristics (attachment and identification with possessions), in the sense that material goods occupy a central place in

one's life and one's own happiness and are indicators of success. Negative aspects such as possessiveness, lack of generosity and envy may also be associated with materialism. This can cause children to become frustrated adults, and a high level of materialism may lead to consumerism, unbridled consumption and debt, and may thus cause dissatisfaction with one's wellbeing because the individual thinks that his possessions are insufficient.

Finally, limitations in this study were highlighted. The first is that the level of materialism among the adolescents surveyed was not considered high. The materialism scale, as shown, presented a reliability of 0.677, an acceptable value, but a desirable value would be greater than 0.70. This means that the materialism scale was not very reliable, that is, the latent trait that it set out to identify was not a striking feature in the sample of this research. This fact may have been motivated by being a peculiar audience, which may suffer influences from colleagues in the responses, as well as deceiving oneself, i.e., not pointing out what truly occurs in their daily lives. Faulty interpretation of the issues, even though the scales were chosen carefully with language specific to the public in question, may have also played a role.

One suggestion for future research is to conduct further research, such as an in-depth interview or experiment that can better identify specific aspects of materialism. In this manner, it will be possible to help build a more reliable scale. Perhaps an experiment is ideal for the development and construction of a specific scale for this age range and for the identification of the main themes of this research in the Brazilian reality.

Conflict of interest

The authors declare no conflict of interest.

References

- Achenreiner, G. B. (1997). Materialistic values and susceptibility to influence in children. *NA-Advances in Consumer Research*, 24, 82-88.
- Albuquerque, A. S., & Tróccoli, B. T. (2004). Desenvolvimento de uma escala de bem-estar subjetivo. *Psicologia: teoria e pesquisa*, 20(2), 153-164.
- Andrews, F. M. (1974). Social indicators of perceived life quality. *Social Indicators Research*, 1(3), 279-299.
- Baker, A. M., Moschis, G. P., Benmoyal-Bouzaglo, S., & Dos Santos, C. P. (2013). How family resources affect materialism and compulsive buying: A cross-country life course perspective. *Cross-Cultural Research*, 47(4), 335-362. <https://doi.org/10.1177/1069397112473074>
- Barros, L. P. D., Gropo, L. N., Petribú, K., & Colares, V. (2008). Quality of life assessment for adolescents: a literature review. *Jornal Brasileiro de Psiquiatria*, 57(3), 212-217.
- Belk, R. W. (1984). Three scales to measure constructs related to materialism: Reliability, validity, and relationships to measures of happiness. *NA-Advances in Consumer Research*, 11, 291-297.
- Belk, R. W. (1985). Materialism: Trait aspects of living in the material world. *Journal of Consumer research*, 12(3), 265-280.
- Belk, R. W. (1988). Possessions and the extended self. *Journal of consumer research*, 15(2), 139-168.
- Bottomley, P. A., Nairn, A., Kasser, T., Ferguson, Y. L., & Ormrod, J. (2010). Measuring childhood materialism: refining and validating Schor's Consumer Involvement Scale. *Psychology & Marketing*, 27(7), 717-739.
- Carr, D. J., Gottlieb, M. R., Lee, N. J., & Shah, D. V. (2012). Examining Overconsumption, Competitive Consumption, and Conscious Consumption from 1994 to 2004 Disentangling Cohort and Period Effects. *The ANNALS of the American Academy of Political and Social Science*, 644(1), 220-233.
- Carvalho, J. D., Vieira, S. R., & Moran, R. C. C. P. (2002). Análise de correspondência-uma ferramenta útil na comparação de mapas de produtividade. *Revista brasileira de ciência do solo*, 26, 435-443.
- Chaplin, L. N., & John, D. R. (2007). Growing up in a material world: Age differences in materialism in children and adolescents. *Journal of Consumer Research*, 34(4), 480-493.
- Chaplin, L. N., & John, D. R. (2010). Interpersonal influences on adolescent materialism: A new look at the role of parents and peers. *Journal of Consumer Psychology*, 20(2), 176-184.
- Churchill, G. A., & Moschis, G. P. (1979). Television and interpersonal influences on adolescent consumer learning. *Journal of consumer research*, 6(1), 23-35.
- Costanza, R., Fisher, B., Ali, S., Beer, C., Bond, L., Boumans, R., ... & Gayer, D. E. (2007). Quality of life: An approach integrating opportunities, human needs, and subjective well-being. *Ecological economics*, 61(2), 267-276.
- Diener, E., & Suh, E. (1997). Measuring quality of life: Economic, social, and subjective indicators. *Social indicators research*, 40(1-2), 189-216.
- Dittmar, H., & Pepper, L. (1994). To have is to be: Materialism and person perception in working-class and middle-class British adolescents. *Journal of Economic Psychology*, 15(2), 233-251.
- Dos Santos, T., & De Souza, M. J. B. (2013). Materialismo entre crianças e adolescentes: O comportamento do consumidor infantil de Santa Catarina. *Revista Gestão Organizacional*, 6(1), 45-58.
- Duh, H. I. (2015). Antecedents and Consequences of Materialism: An Integrated Theoretical Framework. *Journal of Economics and Behavioral Studies*, 7(1), 20-35.
- Duh, H. I., Benmoyal-Bouzaglo, S., Moschis, G. P and Smaoui, L. (2015) Examination of young adults' materialism in France and South Africa using two life-course theoretical perspectives. *Journal of Family and Economic Issues*, 36, 251-262.
- Edwards, T. C., Huebner, C. E., Connell, F. A., & Patrick, D. L. (2002). Adolescent quality of life, part I: conceptual and measurement model. *Journal of adolescence*, 25(3), 275-286.
- Flouri, E. (2005). Adult materialism/postmaterialism and later mental health: The role of self-efficacy. *Social Indicators Research*, 73(1), 1-18.
- Gentina, E., & Chandon, J. L. (2014). The role of gender on the frequency of shopping with friends during adolescence: Between the need for individuation and the need for assimilation. *Recherche et Applications en Marketing (English Edition)*, 29(4), 32-59.
- Goldberg, M. E., Gorn, G. J., Peracchio, L. A., & Bamossy, G. (2003). Understanding materialism among youth. *Journal of Consumer Psychology*, 13(3), 278-288.
- Hair, J. F., Anderson, R. E., Tatham, R. L., & Black, W. C. (2005). Análise multivariada de dados (5ª Edição). Porto Alegre: Bookman.
- Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais Anísio Teixeira - INEP. (2015). Resultados das matrículas iniciais na Creche, Pré-Escola, Ensino Fundamental e Ensino Médio no Ensino Regular das redes estaduais e municipais e o total de matrículas nessas redes de ensino. Retrieved from (11-nov-2015): http://download.inep.gov.br/educacao_basica/censo_escolar/resultado/2015/Anexo_I_Preliminar_2015.pdf.
- Karabati, S., & Cemalcilar, Z. (2010). Values, materialism, and well-being: A study with Turkish university students. *Journal of Economic Psychology*, 31(4), 624-633.
- Kasser, T., & Ahuvia, A. (2002). Materialistic values and well-being in business students. *European Journal of Social Psychology*, 32(1), 137-146.
- Lee, D. J., & Sirgy, M. J. (2004). Quality-of-life (QOL) marketing: Proposed antecedents and consequences. *Journal of Macromarketing*, 24(1), 44-58.
- Moore, R. L., & Moschis, G. P. (1981). The role of family communication in consumer learning. *Journal of Communication*, 31(4), 42-51.
- Moschis, G. P., & Moore, R. L. (1982). A longitudinal study of television advertising effects. *Journal of Consumer Research*, 9(3), 279-286.
- Nepomuceno, M. V., & Laroche, M. (2015). When materialists intend to

- resist consumption: the moderating role of self-control and long term orientation. *Journal of Business Ethics*, 143, 467-483.
- Oleś, M. (2016). Dimensions of Identity and Subjective Quality of Life in Adolescents. *Social indicators research*, 126(3), 1401-1419.
- Patrick, D. L., Edwards, T. C., & Topolski, T. D. (2002). Adolescent quality of life, part II: initial validation of a new instrument. *Journal of adolescence*, 25(3), 287-300.
- Paschoal, T., & Tamayo, A. (2008). Construção e validação da escala de bem-estar no trabalho. *Avaliação psicológica*, 7(1), 11-22.
- Richins, M. L., & Dawson, S. (1992). A consumer values orientation for materialism and its measurement: Scale development and validation. *Journal of consumer research*, 19(3), 303-316.
- Ryff, C. D., & Keyes, C. L. M. (1995). The structure of psychological well-being revisited. *Journal of personality and social psychology*, 69(4), 719.
- Roberts, J. A., Tanner, J. F., & Manolis, C. (2005). Materialism and the family structure-stress relation. *Journal of Consumer Psychology*, 15(2), 183-190.
- Rossi, C. A. V., & Hor-Meyll, L. F. (2001). Explorando novas trilhas na pesquisa do consumidor. *Encontro Nacional da Associação de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração*, n° 25, Campinas, Brasil.
- Salum, G. A., Patrick, D. L., Isolan, L. R., Manfro, G. G., & Fleck, M. P. (2012). Youth Quality of Life Instrument-Research version (YQOL): psychometric properties in a community sample. *Jornal de pediatria*, 88(5), 443-448.
- Schalock, R. L., Bonham, G. S., & Marchand, C. B. (2000). Consumer based quality of life assessment: A path model of perceived satisfaction. *Evaluation and program Planning*, 23(1), 77-87.
- Sharma, A., & Malhotra, D. (2010). Social-psychological correlates of happiness in adolescents. *European Journal of Social Sciences*, 12(4), 651-61.
- Sheldon, K. M., & Krieger, L. S. (2014). Service job lawyers are happier than money job lawyers, despite their lower income. *The Journal of Positive Psychology*, 9(3), 219-226.
- Siqueira, M. M. M., & Padovam, V. A. R. (2008). Bases teóricas de bem-estar subjetivo, bem-estar psicológico e bem-estar no trabalho. *Psicologia: teoria e pesquisa*, 24(2), 201-209.
- Sirgy, M. J. (1998). Materialism and quality of life. *Social indicators research*, 43(3), 227-260.
- Sirgy, M. J. (2009). Can QOL Researchers Learn Anything "Scientifically" Meaningful from Popular Cultural Icons Who Speak on Happiness and Well-Being? *Journal of Happiness Studies*, 10(6), 769-771.
- Sirgy, M. J. (2011). Theoretical perspectives guiding QOL indicator projects. *Social Indicators Research*, 103(1), 1-22.
- Srikant, M. (2013). Materialism in consumer behavior and marketing: a review. *Management and Marketing Challenges for the Knowledge Society*, 8(2), 329-352.
- The WHOQOL Group. (1995). The World Health Organization quality of life assessment (WHOQOL): position paper from the World Health Organization. *Social Science and Medicine*, 41(10), 1403-1409.
- Watson, J. J. (2003). The relationship of materialism to spending tendencies, saving, and debt. *Journal of Economic Psychology*, 24(6), 723-739.
- Wong, N., Shrum, L. J., Arif, F., Chugani, S., Gunz, A., Lowrey, T. M., ... & Scott, K. (2011). Rethinking materialism: A process view and some transformative consumer research implications. *Journal of Research for Consumers*, (19), 1-4.
- Zerach, G. (2016). The Mediating Role of Emptiness and Materialism in the Association Between Pathological Narcissism and Compulsive Buying. *International Journal of Mental Health and Addiction*, 14(4), 424-437.

Artículo de investigación

El éxito del fracaso: casos de discontinuidad de iniciativas empresariales jóvenes en el sector de software y servicios informáticos

María Dolores Duplex *

Profesor Investigador, Facultad de Ciencias Económicas, Universidad Nacional del Centro de la Provincia de Buenos Aires, Buenos Aires, Argentina.
dolores.duplex@econ.unicen.edu.ar

Claudia D'Annunzio

Profesor Investigador Facultad de Ciencias Económicas, Universidad Nacional del Centro de la Provincia de Buenos Aires, Buenos Aires, Argentina.

Resumen

Los estudios sobre Emprendimiento han realizado importantes esfuerzos por determinar el éxito empresarial, estigmatizando bajo la connotación negativa de fracaso la discontinuidad de iniciativas empresariales. A partir de la literatura del fracaso, que identifica factores determinantes, síntomas y efectos, el presente trabajo busca comprender cómo enfrentan y perciben los emprendedores la discontinuidad de iniciativas empresariales en etapas tempranas y cómo afecta sus trayectorias. Se presenta un estudio de casos múltiples basado en historias empresariales de emprendedores de un Polo Informático en Argentina. Los resultados demuestran que los individuos transforman lo sucedido en experiencia, absorbiendo aprendizajes útiles para su desarrollo personal y profesional, aunque continúen o no emprendiendo. Se pretende contribuir a la desestigmatización del fracaso, entendiéndolo como parte del proceso empresarial.

Palabras clave: fracaso, discontinuidad empresarial, aprendizaje, trayectoria, experiencia.

A successful failure: case studies of business discontinuity among young businesses in the software and IT services industry

Abstract

Research studies on entrepreneurship have made significant efforts to determine the causes of business success, while stigmatizing the discontinuity of new and young businesses by linking this phenomenon with the idea of "failure". Based on literature about "business failure", which identifies its decisive factors, symptoms and effects, this study aims at understanding how entrepreneurs experience and perceive the discontinuity of their ventures in early stages, and how this impacts their business track record. A multiple case study is reported based on the narratives of entrepreneurs in the software industry in Argentina. Results show that individuals tend to transform their entrepreneurial loss into experience, gaining meaningful lessons for their personal and professional development, whether they continue venturing or not. This study seeks to contribute to destigmatize failure, by considering the discontinuity of a business as part of the business process itself.

Keywords: failure, business discontinuity, learning, trajectory, experience.

O sucesso do fracasso: casos de descontinuidade de iniciativas empresariais jovens no setor de software e serviços de informática

Resumo

Os estudos sobre empreendedorismo têm feito importantes esforços para determinar o sucesso dos negócios, estigmatizando sob a conotação negativa do fracasso a descontinuidade das iniciativas empresariais. A partir da literatura do fracasso, que identifica fatores determinantes, sintomas e efeitos, o presente trabalho busca compreender como os empreendedores enfrentam e percebem a descontinuidade de iniciativas empresariais em estágios iniciais e como isso afeta suas trajetórias. Apresenta-se um estudo de caso múltiplo com base nas histórias de negócios de empresários de um polo de informática na Argentina. Os resultados mostram que os indivíduos transformam o que aconteceu em experiência, absorvendo a aprendizagem útil para seu desenvolvimento pessoal e profissional, independentemente de continuarem ou não. Pretende-se contribuir para a desestigmatização do fracasso, entendendo-o como parte do processo de negócio.

Palavras-chave: fracasso, descontinuidade de negócios, aprendizagem, trajetória, experiência.

*Autor para dirigir correspondencia. Dirigir a: Alvear 306, Tandil (7000), Buenos Aires, Argentina.

Clasificación JEL: L26, L86, M13.

Cómo citar: Duplex, M.D. y D'Annunzio, C. [2018]. El éxito del fracaso: casos de discontinuidad de iniciativas empresariales jóvenes en el sector de software y servicios informáticos. *Estudios Gerenciales*, 34(148), 262-278.

DOI: <https://doi.org/10.18046/j.estger.2018.148.2646>

Recibido: 19-dic-2017

Aceptado: 25-sep-2018

Publicado: 30-sep-2018

© 2018 Universidad ICESI. Published by Universidad Icesi, Colombia. This is an open access article under the CC BY license (<http://creativecommons.org/licenses/by/4.0/>).

1. Introducción

La iniciativa empresarial como campo de estudio ha sido analizada desde múltiples ópticas (Veciana, 1999), y en la literatura del Emprendimiento se han planteado extensos debates en torno a la identificación de oportunidades, la creación, y el funcionamiento de las empresas en términos de creación de riqueza económica y éxito empresarial (Alvarez y Barney, 2004; Shane y Venkataraman, 2000; Zellweger y Sieger, 2012). Después de un extenso desarrollo teórico y empírico sobre el éxito en los negocios, y siendo necesario comprender todo el proceso empresarial, surgió el interés para ampliar el alcance de la investigación hacia "la otra cara de la moneda"; los casos no exitosos, estigmatizados desde la visión del fracaso empresarial (Shane, 2001).

Respecto al estudio del fracaso, existen aún debates vigentes en relación con su conceptualización, los factores que lo causan, y sus efectos. En cuanto a su definición, a lo largo de los años ésta ha variado según como ha sido operacionalizada. En los inicios de su investigación se asoció directamente a parámetros financieros, como quiebra o insolvencia, dado que se estudiaban empresas consolidadas, y de gran tamaño. Luego, se amplió el alcance del concepto, y se consideraron otros criterios objetivos (basados en el desempeño) o subjetivos (basados en la percepción), dependiendo si se trataba de un análisis a nivel de la empresa o a nivel individual (Jenkins y McKelvie, 2016).

Además de definirlo, los académicos pusieron el foco en identificar los factores que causaban el fracaso, para así poder predecirlo y evitarlo, dividiendo las causas en internas y externas al negocio. Dado que estos esfuerzos por determinar "culpables" no significó un gran avance en la búsqueda de respuestas a los interrogantes planteados, se enfocó la atención en estudiar los efectos o consecuencias del fracaso, en términos de los costos que generaba. Esta forma de abordar el fracaso en la literatura del Emprendimiento, enfocando sus esfuerzos en identificar aspectos negativos del mismo, contribuyó a su estigmatización y al estudio de sus causas y consecuencias de forma aislada, como componentes desconectados.

Lo anterior convergió en una corriente emergente de investigación emprendedora que sugiere que es fundamental comprender la discontinuidad empresarial, en particular en negocios que se encuentran en etapas de gestación y desarrollo (Headd, 2003; Ucbasaran, Shepherd, Lockett y Lyon, 2013; Wiklund, Baker y Shepherd, 2010). En particular, Ropega (2011) sostiene que en las firmas de menor tamaño o en etapas iniciales de desarrollo es fundamental analizar el fracaso a partir de los mismos propietarios/gerentes.

El presente estudio aborda la discontinuidad de iniciativas empresariales en etapas tempranas. Para esto, se describen iniciativas empresariales que no lograron "despegar", desde la perspectiva de los individuos, aplicando un enfoque de procesos, y contextualizándolas en la trayectoria de cada uno de ellos.

Como método de investigación, se adopta un diseño cua-

litativo a partir de un estudio de casos múltiples descriptivo basado en historias empresariales (Yin, 2009), que permite describir y analizar los casos en profundidad, a partir de los significados que los individuos atribuyen a las experiencias vividas, y considerando el contexto en el que estas ocurrieron. Los datos son recolectados a través de entrevistas semi-estructuradas a 4 emprendedores del Polo Informático de Tandil (Argentina).

Los resultados ofrecen numerosas contribuciones teóricas y metodológicas. En primer lugar, a diferencia de cómo ha sido estudiada previamente, la discontinuidad se aborda como un proceso, enlazando sus factores determinantes, síntomas, y consecuencias. Además, se amplía el alcance de la indagación, y se analiza el efecto de tales experiencias en la trayectoria de los emprendedores.

Respecto a cuestiones metodológicas, respondiendo a llamados de atención de la literatura, se analizan iniciativas discontinuadas en etapas tempranas del ciclo empresarial, en las que la figura del emprendedor es clave, mediante un análisis a nivel individuo y un diseño cualitativo que permite investigar el fenómeno en profundidad desde la mirada de los individuos (Khelil, 2016). La adopción de este diseño se corresponde con el cambio de foco que recientemente se ha dado hacia los métodos cualitativos como el mejor mecanismo para comprender el fracaso empresarial (Byrne y Shepherd, 2015; Cope, 2011; Khelil, 2016; Mantere, Aula, Schildt y Vaara, 2013; Singh, Corner y Pavlovich, 2015).

A continuación, se presenta el marco conceptual, seguido de la descripción de la metodología aplicada. En una sección posterior, se presentan los principales resultados, y finalmente, se ofrece una sección de conclusiones.

2. Marco conceptual

El presente trabajo pretende integrar dimensiones del fracaso estudiadas previamente de forma fragmentada y explicar la discontinuidad empresarial como un proceso. A partir de la literatura existente, a continuación, se presenta el concepto de fracaso, sus factores determinantes, síntomas, y sus consecuencias o efectos.

2.1. Definición de fracaso

En la literatura sobre Emprendimiento se realizó en sus inicios un gran esfuerzo por identificar cómo las empresas nacían y crecían, en una búsqueda constante de recetas "mágicas" para llegar al éxito. Mientras que, el estudio de qué pasaba en la etapa final de la vida de las empresas fue postergado. DeTienne y Wennberg (2016) sostienen que la etapa de salida termina de completar el ciclo empresarial, dado que cada nueva entrada tiene el potencial de convertirse en una salida.

A pesar de que a lo largo de los años el estudio de la salida de las firmas logró convertirse en un dominio con identidad propia dentro de la literatura del Emprendimiento, aún existen interesantes debates por resolver. Por ejemplo, en relación con su conceptualización, dado el desafío que implica diferenciar los casos de salida de las empresas

por distintos motivos y formas. Si bien en sus inicios era frecuente cometer el error de incluir bajo un mismo concepto salidas por ventas, fusiones, muertes, o voluntad de sus dueños (Headd, 2003; Singh, Corner y Pavlovich, 2007; Watson y Everett, 1996), con el tiempo se hicieron importantes esfuerzos por distinguirlos.

En esta distinción es que se acuñó el término fracaso para identificar a los casos asociados a crisis financieras, diferenciando a las firmas que fracasaban de las que "salían", con base exclusivamente en objetivos financieros, es decir, el fracaso era operacionalizado como la quiebra o la insolvencia. Esto se debía a que se estudiaban firmas de mayor tamaño, consolidadas, incluso globalizadas.

Entonces, surgió la necesidad de analizar qué sucedía en los casos de salidas de firmas micro, pequeñas y medianas y se cuestionó qué sucedía en los casos de salidas voluntarias de manera preventiva de firmas con bajos rendimientos, lo cual es mucho más frecuente que las firmas que se vuelven insolventes y llegan a la bancarrota (Thorburn, 2000; Wennberg y Lindqvist, 2010).

Es por lo mencionado, que el fracaso ha sido asociado a múltiples significados y que, dependiendo de las variables consideradas, algunas definiciones son más amplias o más específicas, dependiendo de la utilización de criterios objetivos (basados en el desempeño) o subjetivos (basados en la percepción), y del análisis a nivel de la empresa o a nivel individual (Jenkins y McKelvie, 2016).

Como se mencionó anteriormente, en este trabajo se opta por la idea de *discontinuidad*, dada la subjetividad implícita en el término fracaso, que ha sido fuertemente estigmatizado. En esta línea de pensamiento, Bates (2005) sugiere que debe abandonarse el hábito en el mundo académico y práctico de aplicar connotaciones negativas sin sentido crítico para referirse al cierre de pequeñas firmas, con términos como fracaso o "muerte"; y que es importante distinguir las razones por las cuales se discontinúa un emprendimiento, evitando agrupar bajo un mismo término conceptos heterogéneos.

2.2. Factores determinantes

Identificar los factores que desencadenan el fracaso implica encontrar "culpables", lo cual reviste complejidad, y depende en gran medida del enfoque adoptado. Durante mucho tiempo se mantuvo un intenso debate entre quienes sostenían que las acciones y decisiones de los individuos conducían al fracaso (Hambrick, Cho y Chen, 1996; Hambrick y Mason, 1984; Szilagyi y Schweiger, 1984), y quienes adjudicaban un papel determinista al entorno o ambiente, sobre el cual no tienen control los individuos, argumentando que el fracaso no es culpa de los emprendedores, sino que es causado por factores externos inevitables (McGahan y Porter, 1997; Rumelt, 1991). Así, los factores del fracaso se clasificaron en internos y externos.

Numerosos académicos trataron de determinar cuáles eran predominantes. Jennings y Beaver (1995) se enfocaron en las empresas de menor tamaño y, en primer lugar, identificaron problemas inherentes a la dependencia

entre el emprendimiento y el emprendedor, y la dificultad para separarlos, con consecuencias en todas las áreas de la organización. En segundo lugar, destacaron las causas relacionadas con la falta de financiación y una débil administración y, en tercer lugar, señalaron la confusión que los emprendedores generan entre las causas y los síntomas del fracaso, afectando la toma de decisiones y obstaculizando la resolución de problemas.

Theng y Boon (1996) probaron empíricamente que los factores endógenos eran significativamente más importantes que los factores exógenos, e identificaron 6 factores claves: altos gastos operativos; falta de capital; visión miope del futuro; falta de control sobre el efectivo; falta de conocimiento del producto de la empresa; y estrategia de marketing inadecuada. En cambio, Everett y Watson (1998) estudiaron empresas pequeñas y encontraron que factores económicos a nivel del macroentorno, como las tasas de interés y la tasa de desempleo, explicaban entre el 30% y 50% de los fracasos.

Sin embargo, el análisis de los factores que determinan el fracaso no se completó sino hasta que Zacharakis, Meyer y DeCastro (1999), aplicando un enfoque a nivel individuo, explicaron el fracaso en términos de la teoría atributiva del comportamiento emprendedor propuesta por Heider (1958), que sostenía que los emprendedores tendían a centrarse más en las fallas de otros actores que en las propias, lo que reflejaba un cierto grado de sesgo de atribución. Consecuentemente, esta forma de comprender los eventos podía afectar los procesos de asignación de recursos y toma de decisiones, y hasta impedir que los emprendedores aprendieran de la experiencia y no logran capitalizarla a futuro (Mandl, Berger y Kuckertz, 2016).

Un aporte a este debate fue el de Mellahi y Wilkinson (2004) que concluyeron que cualquier intento de explicar el fracaso no está completo si no se considera la interacción entre las fuerzas contextuales y la dinámica empresarial, es decir, las características propias de cada firma y del entorno en el que opera.

Partiendo de este enfoque, y a partir del análisis de los estudios centrales en la investigación del fracaso (Artinger y Powell, 2016; Cameron, Sutton y Whetten, 1988; Delmar y Shane, 2003; Delmar y Shane, 2004; Finkelstein, 2003; Liao, 2004; Mellahi, 2005; Mellahi, Jackson y Sparks, 2002; Shane y Delmar, 2004; Sheppard y Chowdhury, 2005), las causas se dividieron en internas (endógenas) o externas (exógenas), y las primeras a su vez, se clasifican de acuerdo con cuestiones estratégicas, financieras, comerciales u operativas. En el apartado de resultados se detallan los factores considerados en el análisis (tabla 2).

2.3. Síntomas

En muchos casos es común confundir las causas y síntomas de un fenómeno; sin embargo, al distinguirlos se comprende mejor lo sucedido, y se refleja la sucesión de los eventos como un proceso. Diversos autores identificaron los síntomas del fracaso a través de medidas que reflejaban el deterioro de la situación financiera de las firmas, tal

como la disminución en las ventas, la rentabilidad y la liquidez; el aumento en los costos operativos; altos niveles de deuda; y extensa sobrecapacidad [Argenti, 1976; Crutzen y Van Caillie, 2008; Koksai y Arditi, 2004; Sharma y Mahajan, 1980].

Con el tiempo, se fueron encontrando otros síntomas que no estaban directamente relacionados con aspectos financieros, por lo que los académicos extendieron el foco de estudio hacia otras áreas de las firmas en las que el fracaso se manifestaba. Esto implicó un importante desafío para los investigadores, ya que los síntomas no financieros a nivel del negocio resultaron ser más difíciles de capturar, dado que no surgen de medidas objetivas, y, a nivel individual, sólo se pueden identificar a través de su comportamiento [Ropega, 2011].

En particular se identificaron como síntomas de este tipo la pérdida de cuota del mercado, la pérdida de eficiencia y productividad, la pérdida de confianza de los clientes, y la pérdida de calidad de los productos y servicios, entre otros. En el apartado de resultados se detallan los síntomas considerados en el análisis (tabla 3).

2.4. Efectos

En cuanto a los efectos, en los primeros estudios del cierre temprano de empresas, sólo se identificaban consecuencias negativas en términos de los costos que debía enfrentar la firma y el individuo, principalmente de tipo financieros [Shepherd, Wiklund y Haynie, 2009]. Esto se debe a que el impacto en términos financieros es inmediato y se percibe fácilmente a partir del deterioro de indicadores financieros como los beneficios y la rentabilidad. Particularmente, en empresas de reciente creación y menor tamaño, donde existe una fuerte dependencia entre el negocio y el emprendedor, el efecto financiero se identifica principalmente a nivel individual, dado que son los emprendedores fundadores quienes inevitablemente absorben la pérdida del capital.

Respecto a emprendimientos de menor tamaño, otros autores hicieron sus aportes a partir del campo de la psicología, aplicando la teoría de la atribución y el duelo [Mantere et al., 2013; Shepherd et al., 2009] y se enfocaron en estudiar cómo impactaba el fracaso a nivel personal generando costos psicológicos. Esto resulta relevante dado que en este tipo de firmas los individuos son los que "sobreviven" y soportan la carga de las consecuencias, sobre quienes el fracaso tiene el potencial de impactar negativamente en la confianza, la autoeficacia y la propensión al riesgo, e implica un evento traumático [Shepherd, 2003].

Existe evidencia respecto al daño significativo que esto puede tener en términos físicos y psicológicos sobre el individuo, destruyendo su autoestima y pudiendo afectar negativamente sus relaciones laborales y profesionales. A partir de experiencias de este tipo, los individuos pueden ser afectados de tal manera que en algunos casos se trata de efectos de larga duración, afectando directamente su trayectoria emprendedora [Shepherd, 2003].

No siendo suficientes los costos financieros y psicológi-

cos del fracaso, algunos autores ampliaron el análisis de los efectos del fracaso hacia la esfera social, y estudiaron cómo se "ve fracasar" desde la mirada social [Stokes y Blackburn, 2002], alentando la generación del estigma social [Simmons, Wiklund y Levie, 2014].

En sociología, el estigma es un fenómeno de múltiples niveles por el cual grupos sociales forman juicios colectivos respecto a las consecuencias de una determinada condición, atributo, rasgo o comportamiento (marca); por lo que las personas que soportan esas marcas son incluidas en una categoría social, hacia cuyos miembros se genera una respuesta negativa y se considera culturalmente inaceptables o inferiores [Goffman, 1963].

Después de muchos años de analizar los aspectos negativos de discontinuidad empresarial, se cambió la forma de ver las cosas y se comenzaron a identificar efectos positivos y valiosos asociados al fracaso. Principalmente, se encontró que durante el proceso se producían obligadamente nuevos conocimientos, alentando procesos intensivos de aprendizaje [Shepherd, 2003; Thornhill y Amit, 2003]. Esto se debe a que tales circunstancias son generalmente desconocidas, inesperadas o no planificadas, lo que contribuye sustancialmente a la generación de nuevos conocimientos y oportunidades para aprender y mejorar la competencia emprendedora de los individuos [Politis y Gabrielsson, 2009].

Como sostienen Coelho y McClure (2005) y Cope (2011), se estimulan formas distintivas de aprendizaje intensivo que resultan fundamentales para el emprendedor, tanto en términos personales como para sus negocios. Es decir, los efectos son contradictorios: mientras experimentar un fracaso puede conducir a una oportunidad de aprendizaje potencialmente valiosa para el emprendedor, también puede ser una experiencia emocionalmente traumática que obstaculiza el aprendizaje y amenaza la continuación de su trayectoria emprendedora.

También, en este sentido más alentador, Madsen y Desai (2010) sostienen que a lo largo de sus trayectorias los individuos viven experiencias de éxitos y "no éxitos", y que aprenden más efectivamente a partir del fracaso que del éxito. Es importante destacar que en este proceso de incorporación de aprendizaje juega un rol fundamental la manera en que los individuos dan significado a lo sucedido, principalmente aceptando sus errores y sus responsabilidades por lo ocurrido [Cardon, Stevens y Potter, 2011].

En el apartado de resultados se detallan los efectos considerados en el análisis (tabla 4).

3. Metodología

Con el fin de indagar en profundidad el fenómeno de discontinuidad empresarial desde la perspectiva de quienes han transitado el proceso, se entrevistaron a emprendedores del sector de Software y Servicios Informáticos (SSI). A continuación, se presenta el diseño de investigación adoptado, seguido de la descripción y justificación del contexto de análisis y de la selección de casos. Además, se presenta

la estructura de la guía de entrevista, y finalmente el procedimiento seguido para analizar los datos.

3.1. Diseño de la investigación

Con el fin de describir y analizar la discontinuidad de las iniciativas empresariales desde un enfoque de proceso e ilustrar la forma en que se desarrollaron los acontecimientos, se realiza un estudio exploratorio basado en historias empresariales (Yin, 2009) y se utilizó un diseño inductivo de investigación de múltiples casos (Eisenhardt, 1989; Eisenhardt y Graebner, 2007).

Este diseño de investigación cualitativo permitió conocer las trayectorias de los emprendedores e identificar cómo fue el proceso de discontinuidad, incluyendo sus causas, síntomas, y consecuencias, a partir de la descripción profunda de los hechos desde la perspectiva de los propios individuos. Esto permitió captar la complejidad del fenómeno y su incidencia en las trayectorias de los emprendedores.

3.2. Contexto de análisis

El presente trabajo analiza las trayectorias de 4 emprendedores en el sector de SSI en la ciudad de Tandil, Provincia de Buenos Aires (Argentina). El sector se caracteriza por poseer un gran dinamismo: los cambios del contexto son muy veloces, el nivel de competencia entre firmas es muy alto y a nivel mundial. Además, está integrado por empresas de base tecnológica que enfocan su estrategia corporativa hacia la invención y la innovación, y los productos que estas lanzan al mercado poseen ciclos de vida muy cortos (Milkovich, 1987).

La selección de este contexto se debió a que al mismo tiempo que el mercado de SSI creció significativamente durante la última década a nivel mundial y nacional, ese crecimiento fue particularmente notable y sostenido en la región central de la Provincia de Buenos Aires, siendo Tandil uno de los principales motores de ese desempeño. En esta ciudad el sector de SSI se destaca por ofrecer servicios y productos de calidad con alto nivel de valor agregado, capacidad de generar recursos humanos con proyección internacional y la consolidación del Parque Científico y Tecnológico local como un clúster de empresas y emprendedores con alto nivel de conocimiento mutuo y colaboración interna.

3.3. Selección de los casos

La identificación de individuos que hubiesen discontinuado emprendimientos en etapas tempranas de desarrollo implicó una tarea muy compleja, dada la escasez de información al respecto. Quienes son exitosos son constantemente nombrados, mientras que quienes fracasan naturalmente se "esconden". En consecuencia, se utilizó un tipo de muestreo cualitativo intencional, seleccionando las unidades a entrevistar a partir de criterios de conveniencia acordes a los objetivos de la investigación.

Para ello, se entrevistó en primer lugar a un empre-

dedor reconocido por su trayectoria emprendedora, y que permitió el acceso a otros casos semejantes. También se consultaron informantes claves del Municipio y de la Cámara de Empresas del Polo Informático de Tandil (CEPIT). En este sentido, durante todo el proceso de recolección de datos fue clave mantener el anonimato y un cuidadoso y respetuoso manejo de la información.

A continuación, en la [tabla 1](#) se describen los casos seleccionados.

3.4. Recolección de datos: entrevistas semi-estructuradas

La principal fuente de información fue la entrevista semi-estructurada a partir de una guía de preguntas realizada con base en el marco teórico analizado, y orientadas a que los emprendedores narraran los eventos y experiencias en profundidad y con el mayor grado de detalle posible, aprovechando la riqueza descriptiva del diseño metodológico adoptado. Se solicitó permiso para grabar las entrevistas con dispositivos móviles, y como información secundaria, se llevó un registro sistemático de notas de campo (manuscritas); se solicitaron documentos de diversa índole, y se obtuvo material de páginas web.

Es importante destacar que el diseño flexible de las guías de entrevistas permitió incorporar, cuando fue necesario, preguntas para aclarar o profundizar determinadas cuestiones. Además, si bien la guía de preguntas no sufrió modificaciones significativas en el contenido, sí se fue adaptando el orden, la manera de preguntar, y el seguimiento de cada entrevista, según el entrevistado. Esta es una ventaja de este diseño flexible que permite adaptar el instrumento de recolección de datos a medida que éstos se van obteniendo.

La guía de entrevista abordó los temas centrales revisados en la literatura previa. Algunas de las preguntas que se abordaron se presentan a continuación:

- Trayectoria del emprendedor
- Descripción general del desarrollo del negocio discontinuado
- La discontinuidad como proceso: ¿Cómo describirías todo el proceso de discontinuar tu proyecto empresarial?
- Factores atribuidos a la discontinuidad
 - ¿Qué factores impidieron que el negocio funcione?
 - ¿Se vio afectado en mayor medida por cuestiones internas o externas al negocio?
 - Respecto a cuestiones internas, ¿se trató de aspectos a nivel individual o del negocio?
 - ¿Se tenía un plan de negocio o algún otro tipo de planificación?
 - ¿Se realizó una investigación de mercado?
 - ¿Se solicitó asesoramiento profesional y técnico en el diseño del negocio?
 - ¿Se realizaron análisis de factibilidad (operativa-técnica-financiera-comercial)?
 - ¿Cómo afectaron las condiciones del entorno (actividad-sector-región-país-global)?
 - ¿Se sucedieron cambios en el entorno macroeconómico

que repercutieron directamente sobre el sector-la actividad- el negocio? ¿Se trató de cuestiones que podrían haberse previsto o estuvieron fuera de su control?

- El momento de discontinuar
 - ¿Qué síntomas anticiparon el final del negocio?
 - ¿Cómo se sucedieron los eventos hasta llegar al final definitivo del negocio?
 - ¿Una vez identificados los problemas se intentó superarlos y continuar?
 - ¿Cuáles fueron las decisiones más importantes tomadas en esos momentos?
- Efectos
 - ¿Qué efectos tuvo todo lo ocurrido hasta el momento final del negocio?
 - ¿En qué manera afectó a nivel personal, emocional y financiero?
 - ¿Con qué sentimientos se asocia lo vivido?
 - ¿Cuál o cómo fue la actitud frente a este tipo de experiencia?
 - ¿Cómo se vieron afectadas las relaciones con los inversores, proveedores, clientes y socios estratégicos?
 - ¿Qué aprendizajes se adquirieron de la experiencia?
 - ¿Una vez discontinuado, se volvió a intentar reformular la idea del negocio?
 - ¿Una vez discontinuado el negocio, cómo siguió su vida profesional-laboral?

3.5. Análisis de datos

Una vez recolectada la información mediante las entrevistas, se procedió a ordenarlas a través de un esquema flexible que permitiera reducir la complejidad de su interpretación y simplificar su análisis. En primer lugar, se transcribieron las grabaciones para facilitar el procesamiento de las narraciones de los emprendedores y posteriormente se analizaron en el *software* AtlasTi, donde se clasificaron y codificaron los datos. Luego, de manera simultánea e iterativa se desarrollaron las interpretaciones de los resultados, en el marco de las preconcepciones teóricas consideradas. Si bien resultó necesario en primer lugar analizar cada caso en particular (*within-case*), en el apartado siguiente se presentan los resultados "cruzados" del análisis (*across-case*).

Es importante destacar en este apartado que se trata de un estudio exploratorio de orden cualitativo, del cual se extraerán conclusiones que no pretenden inferir generalizaciones. Los resultados son generalizables a la muestra considerada.

4. Resultados

Siendo una investigación cualitativa, los resultados se han analizado siguiendo el esquema propuesto en el marco conceptual, de acuerdo con los factores, síntomas, y efectos del proceso de discontinuidad. En cada apartado se contrastan los resultados de la investigación con lo pre-

Tabla 1. Descripción de los casos

	Emprendedor 1	Emprendedor 2	Emprendedor 3	Emprendedor 4
Formación Académica	Ingeniero de Sistemas	Ingeniero de Sistemas	Contador Público	Ingeniero de Sistemas y Maestría en Teledetección y Sistemas de Información Geográfica
Experiencia previa	2003-2009: trabajo en relación de dependencia en dos empresas del sector.	2007-2012: trabajo en relación de dependencia en 3 empresas del sector.	Ninguna.	2006-2007: trabajo en relación de dependencia y como becario de investigación.
Inicio del emprendimiento	2009	2011	2000	2007
Actividad	Soluciones de software para empresas y comercios. Único fundador. 2012: formó una sociedad dedicada a la prestación de servicios informáticos en el sector de turismo. 2014: decidieron expandir el negocio y crear su propio producto. 2014-2015: trabajó durante más de un año en el diseño y desarrollo, y no logró colocar su producto.	Diseño y comercialización de un canal de comunicación a través de redes de wifi. 3 socios 2011-2012: desarrollo técnico. 2012: proyecto aceptado en un programa de incubación en Chile. 2012: traslado a Chile. 2013: no lograron superar la etapa de incubación.	Diseño y comercialización de un software o motor de búsqueda y descarga (<i>downloading</i>) de contenidos online para ser utilizados <i>offline</i> . 4 socios Obtuvieron financiamiento como incubadora académica de la Univ. Nacional Del Centro de la Prov. De Bs. As (UNCPBA). 2002: crisis económica en Argentina.	Prestación de servicios de software para empresas. 2008: crisis financiera global. 2009: se asoció a uno de sus empleados y formaron una Sociedad de Responsabilidad Limitada (SRL). 2011: su socio se mudó a Inglaterra.
Fin del emprendimiento	2015	2014	2002	2012
El después	Continuó emprendiendo	Volvió a trabajar en relación de dependencia.	Continuó emprendiendo	Volvió a trabajar en relación de dependencia.

Fuente: elaboración propia.

sentado en el marco conceptual, destacando los hallazgos que surgen como contribución adicional al avance de la investigación en el tema.

4.1. Factores determinantes

En consonancia con estudios previos, los emprendedores asociaron el final de sus emprendimientos principalmente a factores internos. También se refirieron a efectos del ambiente o entorno, pero en menor medida.

Los entrevistados destacaron la falta de habilidades y competencias personales necesarias para vender sus servicios y/o productos, y al hecho de haber destinado la mayor parte de sus recursos (tiempo y dinero) a diseñarlos y desarrollarlos, olvidando que luego debían venderlos. Independientemente de la formación de los emprendedores, esa debilidad fue señalada en todos los casos.

“ (...) a nosotros nos faltó experiencia o gente del área de ventas. Nos faltó un socio del lado de ventas que tenga contactos acá y allá. Yo siempre les decía a mis socios que nosotros técnicamente estábamos muy bien preparados, pero nos faltaba vender el producto comercialmente y no técnicamente. Eso nos faltó todo el tiempo” (comunicación personal, mayo de 2016).

“Pero nos faltó cerrar ventas. Porque le metimos todo al desarrollo y el producto a nivel calidad estaba muy bien. Pero no sabíamos cómo salir a venderlo” (comunicación personal, junio de 2016).

“En general trabajaba 12 horas al día y fue así como cuando se me terminaron los dos proyectos que duraron casi un año, me quede sin nada. Ya cuando se estaba acercando la fecha de finalización, me di cuenta de que, por enfocarme tanto en hacer, me había olvidado de vender. Y necesitaba más proyectos, que no tenía” (comunicación personal, mayo de 2016).

Además de la falta de habilidades, faltó planificación y definición estratégica, y hubo un exceso de confianza, ya sea de los individuos en sí mismos, en su idea de negocio, o en la dependencia de socios y clientes que posteriormente desaparecieron. La falta de planificación y de una estrategia bien definida condujo a errores en el diseño del modelo del negocio, que en algunos casos se fundamentó sobre paradigmas equivocados.

Así, los emprendedores partieron de una premisa equivocada creyendo que la clave del éxito de sus proyectos implicaba dedicar horas y esfuerzo al desarrollo técnico, sin considerar qué seguía después. Asimismo, una etapa de validación de los productos o servicios ofrecidos sólo se evidenció en el caso del emprendimiento que formó parte de un programa de incubación en Chile, mientras que, en resto de los casos, ni fue considerada.

“ (...) nosotros pensamos que eso tenía que funcionar por se” (comunicación personal, mayo de 2016).

“ (...) pensamos que como había funcionado en Estados Unidos iba a funcionar acá” (comunicación personal, junio

de 2016).

“ (...) ahí en esas distintas rondas fuimos viendo el error de lectura del paradigma” (comunicación personal, junio de 2016).

“Justamente lo que cambia del empresario exitoso al no exitoso, es que el primero logra ver el paradigma que no existe, y se prepara para lo que va a venir” (comunicación personal, mayo de 2016).

Otro problema fue el hecho de haber lanzado sus productos y servicios sin conocer el sector en el que operarían, o sin especificar su mercado objetivo. Es por esto mismo que sus propuestas perdieron rápidamente su valor y fueron comercialmente inviables, porque se destinaban a mercados que no existían, o que no podían alcanzar.

“Cuando dijimos de salir a venderlo no pensamos en ninguna investigación de mercado ni nada por el estilo” (comunicación personal, mayo de 2016).

“ (...) nunca interpreté del todo bien la complejidad del mercado meta al que nos estábamos orientando y eso nos trajo serios problemas” (comunicación personal, mayo de 2016).

“Ni lo pensamos. Dijimos tenemos que apuntar a este mercado porque es la manera más fácil de empezar a crecer y así lo hicimos” (comunicación personal, junio de 2016).

“A nosotros nos faltó información del sector” (comunicación personal, junio de 2016).

Otro factor clave se asoció a los contactos comerciales y el *networking*. Los individuos reconocieron que valoraron el vínculo con referentes claves del sector, cuando ya era tarde. En ningún caso fueron proactivos en la búsqueda y en el tejido de asociaciones o redes estratégicas, lo cual puede asociarse al factor confianza. Los emprendedores desde que definieron su idea, confiaron plenamente en su potencial, por lo cual omitieron consultar a expertos y actores claves del sector y de la actividad, respecto a cómo avanzar satisfactoriamente en el desarrollo de sus negocios.

“A nosotros lo que nos pasó fue eso (...) nos faltó calle y un buen *networking* con esas personas que aparecieron después y nos hicieron ver todos los errores cometidos” (comunicación personal, mayo de 2016).

En menor medida, los emprendedores hicieron referencia a factores internos de tipo financiero, aunque en ningún caso jugaron un rol determinante en el desempeño de los negocios. La obtención de los fondos necesarios para iniciar los negocios no fue un problema en ningún caso. Como se señaló en la metodología, en dos casos los proyectos obtuvieron financiamientos, aunque destinado a la fase de arranque.

Las debilidades financieras surgieron cuando los negocios ya estaban en marcha, y se trató de desvíos entre el dinero disponible y el que habían presupuestado y creían tener, como consecuencia de la falta de presupuestación

y errores en las proyecciones de los ingresos y los gastos (subestimación de costos y sobreestimación de ingresos). En este caso también asociaron el origen de los problemas a la falta de habilidades en el área financiera y para atraer inversiones.

“(…) es decir, desde el inicio nos equivocamos en la inversión inicial, dado que sólo para desarrollarlo gastamos aproximadamente el 90%. Lo matamos desde el inicio” (comunicación personal, junio de 2016).

“Después sí le erramos en las proyecciones de pensar que íbamos a recibir dinero antes de lo que realmente fue” (comunicación personal, junio de 2016).

Respecto a factores de tipo operativo, dado que en los casos analizados se puso mayor énfasis en el desarrollo técnico de los productos y servicios, los emprendedores no señalaron dificultades de aquel tipo.

En cuanto al entorno, los emprendedores no lo identificaron como culpable de sus fracasos, sino como un factor que agravó los problemas internos preexistentes. La resistencia e inmadurez del mercado, la competencia en el sector, la falta de apoyo institucional, o las condiciones económicas del país y del mundo, potenciaron las condiciones desalentadoras de los negocios en declive.

En uno de los casos, la propuesta del emprendedor implicaba generar cambios en todo el funcionamiento de la empresa, y fue rotundamente rechazada. Más aún al tratarse de proyectos tecnológicos, implicaba una manera de hacer las cosas diferentes en un sector con un marcado perfil tradicional y artesanal.

“(…) era difícil entender por qué no lo aceptaban o incorporaban, podemos ver hoy que el problema era que no existía la madurez de mercado suficiente para captar nuestro producto” (comunicación personal, mayo de 2016).

Respecto al sector, como fue mencionado anteriormente, la competencia no tiene fronteras, y se da a nivel internacional, y depende en gran medida de los avances de la tecnología, que ocurre muy rápidamente. Los emprendedores también se refirieron a las dificultades y obstáculos que enfrentaron para mantenerse competitivos, siendo un factor clave la localización geográfica, porque no obstante el crecimiento del sector en Argentina, el liderazgo está en Norteamérica.

En este sentido, una meta o “sueño” de la mayoría de los emprendimientos tecnológicos es llegar al mercado americano, donde todo “está más cerca” y funciona mejor. Los entrevistados que habían identificado oportunidades en el exterior, debían trasladarse o conseguir un socio estratégico instalado allá, y en ninguno de los casos lo lograron.

“En la actualidad, la empresa que funciona bien, sólidamente, es la que está con el Estado o la que funciona de forma privada y tiene el centro de costos en Argentina, con venta en el extranjero a través de un socio o *partner*” (comunicación personal, mayo de 2016).

“Para crecer tenés que estar en el exterior, para lo cual necesitas si o si generar un socio estratégico allá en quien depositar el funcionamiento del negocio. Es casi determinante tener una pata local, no una oficina, sino tener una persona local e incorporar alguien a ese negocio específico, para poder empezar a construir” (comunicación personal, junio de 2016).

“Todo esto no se logra en Argentina. El que plantea un producto acá necesita 20 años para que funcione. En cambio, en Estados Unidos, por la masividad y la cultura, en semanas empieza a generar” (comunicación personal, junio de 2016).

A nivel del país, emergió la falta de apoyo institucional y el funcionamiento ineficiente de los programas de incubación y aceleración, los cuales están enfocados en el arranque de las *startups*, las cuales después las “dejan” y son muy pocas las que logran sobrevivir.

“(…) además en ese contexto era muy distinto el rol de las instituciones en el apoyo a los emprendedores, a comparación de ahora. No había nada” (comunicación personal, junio de 2016).

“Ninguna incubadora pone el dinero y los recursos necesarios para que realmente funcione. Por eso es que de cada 10 proyectos que se inician, uno solo es el que logra impacto y genera dinero y hace que los inversores quieran invertir porque es rentable” (comunicación personal, mayo de 2016).

Otro factor externo mencionado por los emprendedores se relacionó con las crisis económicas financieras. Dadas las fechas de inicio de los emprendimientos analizados, un único caso reconoció haber sido afectado por la crisis en Argentina entre el 2000 y el 2003, caracterizada por un fuerte deterioro de la actividad económica y un elevado nivel de incertidumbre. Otras referencias se hicieron a la crisis global por la burbuja financiera en Estados Unidos en el 2008, dada la fuerte predominancia en el sector de Estados Unidos por sobre el resto del mundo, impactando directamente sobre el desempeño de las firmas tecnológicas en Argentina.

A continuación, la [tabla 2](#) resumen los hallazgos de este apartado.

4.2. Síntomas

A partir de las descripciones de los emprendedores, se encontró que el proceso de discontinuidad es paulatino, y que va emitiendo señales, que en los casos analizados no se lograron identificar a tiempo y a las cuales los emprendedores en muchos casos no prestaron atención, confiados y creyendo equivocadamente que estaban avanzando.

Es importante destacar que para los emprendedores identificar el momento (concreto) que determinó el declive de sus negocios fue muy difícil, aunque sí señalaron momentos cruciales como puntos de inflexión o de quiebre a partir de los cuales vieron más claramente o aceptaron que

Tabla 2. Principales hallazgos respecto a factores determinantes.

Factores identificados en la literatura	Caso 1	Caso 2	Caso 3	Caso 4
<u>Internos</u>				
<i>Estratégicos</i>				
Falta de planificación	Si	Si	Si	Si
Insuficiente definición estratégica	Si	Si	Si	Si
Error en el paradigma y visión del futuro	Si	Si	Si	Si
Elevada confianza y optimismo	Si	Si	Si	Si
<i>Comerciales</i>				
Falta de conocimientos/habilidades	Si	Si	Si	Si
Ausencia de estrategia	Si	Si	Si	Si
Falta de <i>networking</i>	Si	Si	Si	Si
Falta de validación del producto-servicio	Si	No	Si	Si
Falta de conocimiento del sector	No	Si	Si	No
Falta de determinación del mercado objetivo	Si	No	No	Si
Dependencia en un único o pocos clientes	Si	No	No	No
<i>Financieros</i>				
Pronósticos financieros equivocados	No	Si	Si	No
Falta de conocimiento/habilidades	Si	Si	No	Si
Dificultad para atraer inversores	No	No	Si	No
Inversión inicial insuficiente	No	No	Si	No
Falta de control sobre el efectivo	No	No	No	No
Excesiva toma de deuda	No	No	No	No
<i>Operativos</i>				
Falta de habilidades operativas-técnicas	No	No	No	No
Altos gastos operativos	No	No	No	No
Desconocimiento del producto o servicio	No	No	No	No
<u>Externos</u>				
Crisis y recesión económica regional-nacional	No	No	Si	No
Crisis y recesión económica mundial	No	No	No	Si
Restricciones legales	No	No	No	No
<i>Factores emergentes</i>				
Foco en aspectos técnicos	Si	Si	Si	Si
Competencia a nivel internacional	Si	Si	Si	Si
Avance tecnológico acelerado	No	No	Si	No
Resistencia al cambio de potenciales clientes	Si	No	Si	No
Falta de apoyo institucional	No	Si	Si	No

Fuente: elaboración propia.

estaban en declive y el final era inminente. Fue a partir de este punto que, según el caso, decidieron apostar a recuperarse, o dejar que todo siguiera su curso.

“Más de una vez había llegado a una situación de ver los posibles quiebres, y siempre me proponía resolverlo, poniendo un plus de esfuerzo” (comunicación personal, mayo de 2016).

En algunos casos, los emprendedores asumieron que no querían ver la realidad ni aceptar el final. En este sentido, a partir de las teorías psicológicas que han abordado el tema, la aceptación no sucedió naturalmente, sino que, por el contrario, los individuos reconocieron que se resistieron y de alguna manera dilataron el proceso. Algunos de ellos transitaron una etapa de negación, de “querer tapar”, “estirar” y “postergar” el final, y en otros, éste simplemente decantó.

“En algún momento se trató de reinventar [el negocio] (...) antes de desaparecer se desvirtuó [el objetivo] (...) empezamos a hacer otras cosas y no estaba mal pero no era el

objetivo” (comunicación personal, junio de 2016).

Al momento de narrar esta etapa de “ver” lo que sucedía, los individuos identificaron principalmente síntomas a nivel personal, haciendo referencia a que vivían un clima desconocido, de desinterés, desmotivación, y desgano general. Esos son los sentimientos que asociaron a esos momentos donde empezaban a percibir que el final estaba cerca. En consecuencia, disminuían la dedicación a sus negocios y proyectos, corriendo el foco y perdiendo el rumbo del negocio.

“Te vas apagando y vas perdiendo intereses y compartiendo foco con otras cosas, y empezas a buscar nuevas alternativas, quitándole nivel de compromiso. Y sin darte cuenta, cada vez se trabaja menos y tácitamente se va abandonando” (comunicación personal, junio de 2016).

“Empezas a perder foco, a cansarte, a no querer dedicarte, a darle menos atención, y se empieza a dar una serie de situaciones que hace que lo mismo que antes generaba sinergias positivamente empiece a ir para atrás” (comunicación personal, junio de 2016).

Respecto a otros síntomas no financieros identificados en el apartado conceptual, se refirieron a la pérdida de clientes y a la pérdida de eficiencia motivada por la falta de motivación y el desgan. En ningún caso los emprendedores mencionaron que hubiesen disminuido la calidad de sus bienes y servicios, lo cual se corresponde a los hallazgos del apartado anterior respecto al foco que todos colocaron sobre los aspectos técnicos de sus desarrollos.

Como medidas objetivas de desempeño, los emprendedores destacaron la dificultad para concretar ventas, el aumento de los proyectos rechazados, y la pérdida de clientes, generando la disminución de ingresos y la consecuente imposibilidad de apalancar el giro del negocio. También señalaron las dificultades para atraer inversores para poder continuar, llegando a etapas avanzadas de negociación pero que no se concretaban. Este hecho en particular resultó ser un arma de doble filo para los emprendedores, que al participar de rondas de inversión o al recibir financiamientos confiaban aún más en sus proyectos. Pero los acuerdos se caían y cuando llegaba el final, la caída era aún más dura.

“Es paulatino y lo vas viendo cuando empezas a ver que no cerras negocios” (comunicación personal, mayo de 2016).

Los entrevistados no hicieron referencia a otros parámetros financieros, como liquidez y capacidad ociosa. Tampoco mencionaron haber tenido dificultades por haberse endeudado y no poder saldar sus cuentas pendientes. Esto se relaciona con el hecho de que en ningún caso se había tomado deuda para dar inicio a los proyectos.

A continuación, en la [tabla 3](#) se presenta un resumen de los hallazgos de este apartado.

4.3. Efectos

En la identificación de los efectos de la discontinuidad, un factor clave que influyó sobre cómo percibieron los hechos fue el tiempo, y el análisis retrospectivo de todo lo sucedido. En todos los casos, los individuos reconocieron que

inmediatamente al cierre de sus negocios todo lo sucedido fue negativo (costos) y que les resultó muy complejo considerar lo sucedido como una experiencia más dentro de sus carreras como emprendedores (aprendizaje).

Fue con el tiempo y la distancia, incluso habiendo atravesado otras experiencias, positivas y negativas, que el concepto original de lo sucedido se transformó y les permitió entender cuán valioso había sido lo vivido en ese proceso. Es por esto mismo que los efectos se clasificaron en inmediatos (costos) y mediatos (aprendizajes).

4.3.1. Efectos inmediatos – costos

Los emprendedores sí pusieron énfasis en los costos de tipo psicológico. Principalmente, se vieron afectados por la pérdida de la motivación, y algunos emprendedores incluso se refirieron a crisis y momentos de desorientación por haber perdido sus emprendimientos. Además, sin llegar a asociarla a un trauma, admitieron sentir preocupación y frustración. Los emprendedores, aunque de distintas maneras, atravesaron un periodo de crisis, más o menos extenso según cada caso, en el que ganaron miedos y perdieron confianza en sí mismos como profesionales y emprendedores.

Estos sentimientos negativos fueron temporales, y duraron en cada caso el tiempo que les tomó encontrar una nueva motivación, aunque esta implicara continuar emprendiendo o no.

“Al momento de cerrar fue duro después de tantos años. Pero yo siempre fui práctico y sabía que por más doloroso que fuera, si no funcionaba, había que cerrar” (comunicación personal, junio de 2016).

“Es frustrante. Pero esto está íntimamente relacionado a qué postura tiene uno respecto a la vida” (comunicación personal, mayo de 2016).

“Bueno si la verdad que golpea, te golpea. Porque una vez que decidís emprender y decidís dejar un trabajo seguro para dedicarte a un proyecto *full-time*, y metiendo toda la energía que eso requiere, que no te salga de alguna manera te repercute, eso es seguro. El que te diga que le

Tabla 3. Principales hallazgos respecto a síntomas.

Síntomas identificados en la literatura	Caso 1	Caso 2	Caso 3	Caso 4
<i>No financieros</i>				
Pérdida de clientes	Si	Si	Si	Si
Pérdida de eficiencia y productividad	Si	Si	Si	Si
Disminución de la calidad de bienes y servicios	No	No	No	No
<i>Financieros</i>				
Notable disminución de ventas e ingresos	Si	Si	Si	Si
Dificultad para atraer inversores	No	Si	Si	Si
Disminución de liquidez	No	No	No	No
Capacidad ociosa	No	No	No	No
Aumento de endeudamiento	No	No	No	No
Dificultad para cancelar deudas	No	No	No	No
<i>Síntomas emergentes</i>				
Desinterés, desmotivación y desgan	Si	Si	Si	Si
Clima de abandono	No	Si	Si	No

Fuente: elaboración propia.

resbala, te está mintiendo” (comunicación personal, junio de 2016).

En relación con el impacto de la discontinuidad en el ámbito personal, en algunos relatos se hizo referencia a que el “no éxito” ha sido estigmatizado y que actualmente la sociedad está evolucionando desde un pensamiento más cerrado hacia una visión más amplia respecto a la importancia de vivir distintas experiencias empresariales. En este sentido, aunque los emprendedores no se sintieron señalados, por mucho tiempo les resultó difícil hablar abiertamente de sus “no éxitos”. Fue el tiempo el que les permitió sentirse mejor posicionados para referirse abiertamente al tema.

También destacaron que no perdieron los vínculos que habían generado en el desarrollo de sus negocios, manteniendo sus relaciones comerciales hasta último momento, que incluso en algunos casos retomaron en iniciativas posteriores.

“Está muy estigmatizado, más acá que es una ciudad chica y nos conocemos. El tercero cuando uno cierra cree que está todo mal y piensa “pobre loco”. Te miran con lástima” (comunicación personal, mayo de 2016).

Un hallazgo que no se esperaba encontrar fue el poco énfasis que pusieron los emprendedores en los resultados de tipo económico y financiero, lo que refleja la pasión de los emprendedores por lo que hacen y la idea de que emprender va más allá del aspecto económico. Además, porque dada la fuerte dependencia entre los emprendimientos jóvenes y sus fundadores, las pérdidas económicas deben ser absorbidas de manera personal por los emprendedores. No obstante, los emprendedores remarcaron que no sufrieron efectos significativos en sus economías personales.

Esto puede deberse a las características propias del sector, que permiten la creación de nuevos negocios con costos hundidos relativamente bajos respecto a otras actividades, y al hecho de no haber contraído deudas (bancarias y/o comerciales), una práctica común en la actividad empresarial. En algunos casos la inversión inicial fue baja y pudieron financiarla con sus propios ahorros, y en otros, consiguieron fondos externos.

El principal efecto económico-financiero que destacaron los emprendedores fue la dificultad para abonar los sueldos de sus empleados en los meses previos al cierre, situación que los afectó más emocionalmente que en un sentido financiero, por la presión y angustia que les había generado. Los emprendedores priorizaron resolver estas cuestiones, con fondos propios, y no generaron mayores inconvenientes.

“ (...) la sensación de no tener dinero para pagarle a alguien que trabaja con vos es horrible. Y ahí te das cuenta hasta donde van tus límites” (comunicación personal, junio de 2016).

“Yo no dormía cuando no tenía el dinero para pagarles a

los técnicos” (comunicación personal, junio de 2016).

“Poder pagarles a los chicos era mi mayor preocupación. Me acostaba pensando en eso” (comunicación personal, mayo de 2016).

4.3.2. Efectos mediatos - aprendizajes

Si bien en primer lugar los emprendedores señalaron costos o efectos negativos asociados a la discontinuidad de proyectos que no alcanzaron a “dar el salto”, todos remarcaron que con el tiempo eso mismo se transformó, de una u otra manera, en experiencias positivas, y que habían ganado más de lo que habían perdido. En todos los casos se esforzaron por demostrar que, si bien los efectos inmediatos habían sido negativos, con el tiempo habían identificado numerosos efectos positivos traducidos en aprendizajes, personales y empresariales.

La mayor cantidad de aprendizajes mencionados por los emprendedores ocurrieron a nivel personal. Principalmente, pudieron conocerse a ellos mismos, lo que además los ayudó a crecer y fortalecerse. Los individuos aprendieron que había un montón de cosas que no sabían hacer, creyendo que sí, y muchas otras que desconocían que podían hacer. Así, descubrieron facetas de su personalidad y habilidades que no habían tenido oportunidad de poner a prueba, y aprendieron a aceptar sus errores y debilidades.

Si bien los emprendedores habían identificado la pérdida de confianza como un efecto negativo inmediato, con el tiempo, ese sentimiento fue evolucionando, y concluyeron que la experiencia les había permitido desarrollar seguridad y autoestima, al haber enfrentado desafíos y haber podido sobrellevar situaciones críticas, en las que tomaron decisiones en condiciones de tensión, inestabilidad e incertidumbre.

Como otro aprendizaje a nivel personal los emprendedores señalaron el hecho de poder identificar oportunidades y de aprovechar los contactos que habían generado y que mantuvieron independientemente del desenlace de sus emprendimientos.

“Aprendí mucho como persona más que empresarialmente” (comunicación personal, mayo de 2016).

“ (...) etapa de crecimiento y consolidación... como persona” (comunicación personal, mayo de 2016).

“Yo crecí mucho y salí de la zona de confort... a mí me motiva salir de ahí, me aburre estar siempre tranquilo, tengo hacer algo que me mueva el piso, que pase algo” (comunicación personal, junio de 2016).

“ (...) me equivocó mucho, pero me permitió ser menos errático” (comunicación personal, mayo de 2016).

“Y en general, le erras muchas más veces de las que aciertas. No hay mejor forma de aprender que esa. El tema es cómo uno logra metabolizar eso que sucede. Y la verdad es que, insisto, hay muchísimo para capitalizar de esos errores, equivocaciones” (comunicación personal, mayo de 2016).

“ (...) así aprendí que no sabía negociar, y hoy en día, algo

mejor negocio. Y yo pensé que sabía, pero cuando llegué a una situación híper compleja me di cuenta de que no tenía ni idea" (comunicación personal, mayo de 2016).

"Yo como que me he reinventado a la fuerza porque sé que hay cosas que te gustan y podés hacer y otras que hay que hacer, aunque no te gusten" (comunicación personal, junio de 2016).

"(...) me sirvió para todo lo demás que hice. Y hoy estoy mucho mejor parado" (comunicación personal, mayo de 2016).

A nivel empresarial, los aprendizajes fueron identificados a partir de lo que los individuos reconocieron como las causas aparentes del destino de sus negocios. Es decir, adquirieron como aprendizaje todo lo que habían reconocido que había estado mal, desaprendiendo todo lo que por mucho tiempo habían creído era lo correcto, incluso habiéndolo aprendido durante sus carreras universitarias.

En primer lugar, los emprendedores concluyeron sobre la importancia de planificar, analizar el mercado antes de dedicar tiempo, dinero y esfuerzo a desarrollar un producto servicio, y de asegurarse clientes. Así también, destacaron la necesidad de desarrollar una amplia variedad de conocimientos y habilidades de gestión y de tipo comercial, especialmente para captar inversores y clientes, y para poder negociar.

" (...) a diferencia de cómo te enseñan en la facultad, no alcanza con tener un producto técnicamente bueno. Lo más importante es saber venderlo. Y lo que aprendí es que, si hoy decido emprender algo, no lo haría sin antes tenerlo vendido" (comunicación personal, junio de 2016).

"Si tengo una idea, primero buscaría a quién le gusta, quién se entusiasmaría conmigo, y quién tendría plata para comprármelo. Y recién ahí lo haría. Lo vendería antes de hacerlo" (comunicación personal, junio de 2016).

Especialmente en emprendimientos individuales, reconocieron que se debe aceptar cuándo es necesario delegar en personas externas las tareas que superan las propias habilidades. En el caso de los individuos que trabajaban en equipo, pusieron énfasis en el trabajo multidisciplinario, donde cada miembro pueda aportar sus conocimientos y experiencia a un área específica, y al mismo tiempo trabajar mancomunadamente.

"Cuanto más te cerrás es peor...hay algunos que no quieren compartir proyectos ni delegar la gestión por miedo...A veces es común creer que lo podés hacer solo y si bien en el corto plazo podés llegar a intentarlo, a largo plazo no es así...y te das cuenta que no tiene sentido el dinero que te ahorras porque es algo que no aporta valor al negocio...más vale dedicarle tiempo a mejorar los servicios y productos y dejar que otros que saben hagan las cosas" (comunicación personal, junio de 2016).

"Pero sí, si necesitás un equipo de ventas o trabajo más interdisciplinario. Me parece que hay que decidir a quién se necesita según lo que querés emprender" (comunicación

personal, mayo de 2016).

Al mismo tiempo, destacaron la importancia de generar, cultivar y mantener vínculos comerciales desde el momento en que se genera la idea, dado que se dieron cuenta de que los contactos hubiesen ayudado a evaluar sus propuestas comerciales, sugiriendo mejoras, y participando del desarrollo de los productos y servicios, y su posterior comercialización. También reconocieron que los contactos les hubiesen facilitado en acceso a financiamiento, ya sea a través de inversores privados, programas de apoyo de instituciones locales, universidades, incubadoras, entre otras.

"Acá los contactos son claves. Directamente no podés empezar a emprender. Te chocas al toque" (comunicación personal, mayo de 2016).

Al referirse a emprendedores con metas de internacionalización, señalaron que el *networking* les hubiese sido necesario para colocar sus productos o servicios en el exterior, formando alianzas estratégicas que también les hubiese facilitado el acceso a recursos y a aumentar su competitividad para expandirse y alcanzar nuevos mercados.

"Es casi determinante tener una pata en el exterior, no una oficina, sino tener una persona local e incorporar alguien a ese negocio específico, para poder empezar a construir afuera" (comunicación personal, mayo de 2016).

Otro aprendizaje que les dejó la experiencia se relacionó con la necesidad de ser proactivos e ir en búsqueda de las oportunidades, y no esperar que lleguen, y de saber analizar el entorno para decidir cuándo emprender. Muchas veces, incluso ante propuestas viables y validadas por el mercado, las circunstancias del sector o del país pueden obstaculizar el desarrollo de nuevos negocios, que naturalmente se caracterizan por ser vulnerables. Para lograrlo, los individuos concluyeron sobre la necesidad de tener una visión más a largo plazo, aunque real, que en la práctica se traduciría en actividades de planificación.

" (...) lo mejor que podés hacer es contarle tu idea a todo el mundo porque no sabes dónde pueden aparecer las oportunidades" (comunicación personal, mayo de 2016).

"Siempre hemos intentado cosas y algunas han salido y otras no...siempre hacemos retrospectiva y vemos qué estuvo bueno y qué mal...por ahí la razón por las que no se dan las cosas no es la que se ve a simple vista sino la que se identifica con el paso del tiempo" (comunicación personal, junio de 2016).

"Con los ciclos del país, si quisiera hacer algo, esperaría a una crisis, porque como todo se desvirtúa, no hay reglas, y entonces podés construir sobre eso. Y aprovechás las oportunidades que surgen de toda crisis" (comunicación personal, junio de 2016).

En relación con la necesidad de crear mecanismos para enfrentar las situaciones analizadas, que en todos los ca-

los sucedieron por primera vez a los emprendedores, surgió la idea de creatividad (*bricolage*), como la solución para hacer lo que se pudo con lo que se tenía. Al momento de cerrar sus negocios, a pesar de las emociones antes descritas, no tuvieron otra opción que buscar soluciones, y la creatividad fue un elemento clave.

La toma de riesgo, que es esperable que de forma inmediata sea afectada negativamente, con el tiempo se revirtió y en algunos emprendedores se transformó en un incentivo para animarse y desafiarse, sin tener tanto miedo a no alcanzar los resultados esperados.

A continuación, la [tabla 4](#) presenta un resumen de los hallazgos de este apartado.

4.4. El después emprendedor

A partir del enfoque de proceso adoptado en el desarrollo del presente estudio, que le otorga dinamismo a la experiencia de fracasar, se indagó cómo ésta impactó en la posibilidad de que los individuos continuaran o no emprendiendo. En todos los casos el proceso de discontinuidad, de forma inmediata, sembró en los emprendedores miedos y dudas respecto a volver a emprender.

En algunos casos, el trabajo en relación de dependencia no fue nunca una opción, y los emprendedores continuaron trabajando en proyectos relacionados, y en otros completamente distintos. Por el contrario, otros emprendedores, inmediatamente después de cerrar sus negocios volvieron a trabajar en relación de dependencia, como una solución para estabilizar su situación laboral y profesional, en algunos casos condicionados por las necesidades de sus

familias. No obstante, señalaron que ser emprendedor se “lleva en la sangre” y que la actividad emprendedora no es una etapa cerrada. Siempre se mantuvieron alertas y en búsqueda de oportunidades, una actitud característica del espíritu emprendedor, que ellos creen que nunca perderán.

Si bien todos los entrevistados coincidieron en el aprendizaje adquirido, quienes no se animaron a volver a emprender identificaron ciertas condiciones que se deberían verificar para hacerlo, que no estuvieron presentes antes pero que serían determinantes al momento de evaluar volver a iniciar un emprendimiento. Por ejemplo, contar con una estructura financiera más sólida, no sólo para el arranque, sino también para avanzar, y poder llegar a dar el salto.

Se puede destacar que en los casos en que decidieron no continuar emprendiendo, no fue por haber generado sentimientos de resentimiento o rencor hacia la actividad emprendedora, sino por su preferencia a la estabilidad laboral de un empleo seguro, adoptando una posición más conservadora respecto a quienes buscaron nuevas oportunidades y dejaron los miedos de lado.

“Hay momentos de euforia y de desazón, pero en ningún momento hace que quieras dejar el camino. El emprendedorismo es algo que se lleva adentro” (comunicación personal, mayo de 2016).

“Me gustaría volver a emprender, pero cuando esté tranquilo. (...) Y después si surge algo, encantado de volver al ruedo. No tengo resentimiento respecto a emprender” (comunicación personal, junio de 2016).

“Nunca dije “esto se terminó acá” (comunicación perso-

Tabla 4. Principales hallazgos respecto a efectos

Efectos identificados en la literatura	Caso 1	Caso 2	Caso 3	Caso 4
Inmediatos - costos				
<i>Psicológicos</i>				
Desmotivación	Si	Si	Si	Si
Frustración	Si	Si	Si	Si
Preocupación	Si	Si	Si	Si
Trauma-dolor-angustia- sufrimiento	No	No	Si	No
Miedos y temores	No	Si	No	Si
Pérdida de confianza y baja autoestima	No	Si	Si	No
<i>Sociales</i>				
Dificultad para contar experiencias abiertamente	Si	Si	Si	Si
Estigmatización	No	Si	Si	No
Pérdida de contactos comerciales y personales	No	No	No	No
<i>Financieros</i>				
Deudas comerciales/laborales/ impositivas	No	No	No	Si
Perdidas económicas personales	No	No	No	No
Pérdida de productos	No	No	No	No
Mediatos - aprendizajes				
Crecimiento personal (aceptar errores-debilidades)	Si	Si	Si	Si
Nuevos conocimientos empresariales	Si	Si	Si	Si
<i>Efectos emergentes</i>				
Mayor seguridad y autoestima	Si	Si	Si	No
Motivación	Si	No	Si	Si
Mayor capacidad de trabajo en equipo	No	Si	Si	No
Desarrollo creativo	Si	No	Si	No
Menor aversión al riesgo	Si	No	Si	No

Fuente: elaboración propia.

nal, junio de 2016).

“Además en ese momento me convenía ser empleado, ya desde hacía un tiempo lo venía calculando, y por mi *background*, mi experiencia y formación yo sabía que iba a poder ganar más que haciendo lo que hacía, ¡y con muchísimo menos riesgo! Riesgo por los empleados, por tener gente a cargo” (comunicación personal, mayo de 2016).

“Es decir, no sé si voy a iniciar un nuevo proyecto ahora porque tengo una familia y tengo otro rango de prioridades, pero sí sé que el no volver a hacerlo no es una opción” (comunicación personal, mayo de 2016).

“Y respecto a iniciar algún emprendimiento, tengo una serie de condiciones que, si no se cumplen, no lo hago” (comunicación personal, junio de 2016).

“El emprendedorismo es algo que se lleva adentro, pero te digo, si hoy tengo que empezar algo lo hago para que funcione. En términos empresarios, lo haría en un lugar donde me sirva. En este contexto ventas en el extranjero y Argentina centro de costos, y si no funciona, me voy. No hay que pensarlo. Pero el tema es que yo no me iría a vivir a otro lado” (comunicación personal, junio de 2016).

En el caso de los emprendedores que continuaron emprendiendo, hicieron el esfuerzo de volcar los aprendizajes incorporados, más fuertes y decididos, y sin muchos de los miedos y prejuicios que habían sentido antes respecto a ser “no exitosos”. El paso del tiempo y las distintas experiencias los fortalecieron y alentaron a enfrentar nuevos desafíos.

5. Conclusiones

En la investigación de Emprendimiento y dinámica empresarial se ha abordado el éxito y el fracaso como las dos caras de una misma moneda, siendo el primero intensamente estudiado con el objetivo de establecer recetas mágicas, a partir de casos de éxito de empresas consolidadas, en detrimento de aquellas que no alcanzaron sus objetivos, estigmatizadas como casos de fracaso empresarial.

El fracaso en sus inicios se operacionalizó mediante indicadores financieros y se abordó en firmas de mayor tamaño, enfocando los estudios del tema en determinar sus causas para poder predecirlo y evitarlo. No siendo suficiente para comprender el fracaso, los académicos comenzaron a indagar sus efectos, en términos de los costos que generaba. Esta forma de estudiar los casos no exitosos contribuyó a su estigmatización, desde una mirada académica y también social. Así, a partir de las críticas a la forma en que se había estudiado el fracaso, se generaron intensos debates respecto a: su operacionalización objetiva, los hallazgos a nivel de las firmas, y a la falta de investigación en empresas jóvenes y de menor tamaño.

En respuesta a estos llamados, el presente trabajo indagó desde la perspectiva de los individuos, cómo ellos enfrentan y perciben la discontinuidad de iniciativas empresariales en etapas tempranas, a través del estudio en profundidad de cuatro casos en el sector de SSI. En cada uno se analizaron sus factores determinantes, síntomas, y

efectos, y se contrastaron con el marco conceptual considerado.

Dada la extensa literatura que abordó las causas atribuidas a la discontinuidad empresarial, los factores señalados por los individuos coincidieron con los de estudios previos, y además surgieron del análisis otros aspectos, vinculados principalmente a cuestiones externas y al sector analizado. Se concluyó que los emprendedores identifican más factores internos que externos, pero esto no necesariamente implica que sean menos importantes para analizar lo sucedido. El complemento de debilidades internas y amenazas externas contribuyó a explicar el final de los negocios.

Respecto a los factores internos, aunque la literatura del fracaso se enfocó en las causas financieras, los individuos destacaron sus debilidades comerciales por sobre todo lo demás. En cuanto al entorno, señalaron las crisis económicas ocurridas a nivel nacional e internacional, y la falta de apoyo institucional. Es importante destacar que, al momento de realizar las entrevistas, los individuos destacaron que se habían logrado importantes avances en este aspecto, por parte de sector público y privado, habiendo generado una amplia variedad de programas de apoyo a la actividad emprendedora.

Los factores emergentes se relacionaron directamente con la actividad y el sector, y en particular, con la característica de los emprendedores del sector que, apasionados por sus desarrollos técnicos, destinaron sin planificar previamente, todos sus recursos de tiempo y dinero. Respecto al sector, y como principal barrera de entrada, se señaló la competencia a nivel internacional, con el liderazgo indiscutido de Estados Unidos. Asimismo, se destacó el impacto de las condiciones económicas de Argentina, y el grado en que se fomenta u obstaculiza el desarrollo de la industria del software a nivel nacional. Porque, aunque Argentina elevó su competitividad en el sector de SSI, aún sigue siendo difícil para algunos emprendedores alcanzar los estándares internacionales para atraer mercados externos.

Otra limitación asociada al sector fue la amenaza que implica el avance tecnológico, poniendo en riesgo los desarrollos basados en tecnologías que rápidamente caducan o quedan obsoletas. En relación directa con esto, otro factor identificado por los emprendedores fue la resistencia al cambio ante tecnologías que implicaban modificaciones significativas en las maneras de hacer las cosas, dificultando la adopción por parte de los potenciales clientes de productos o servicios innovadores, principalmente en actividades más tradicionales.

También, en relación con estudios previos, es importante destacar que en las entrevistas se pudieron percibir ciertas dificultades de los emprendedores para diagnosticar lo sucedido. Al momento de señalar problemas de tipo comercial, en realidad hicieron referencia a cuestiones previas a la comercialización como, por ejemplo, al diseño del modelo del negocio. Este sesgo de atribución de los individuos al momento de identificar las causas de sus problemas influye en su proceso de aprendizaje (Yamakawa y Cardon, 2015), dado que, si realizan un diagnóstico incompleto de lo sucedido, resulta probable que no incorporen todos los

aprendizajes posibles

En cuanto a los síntomas, en consonancia con estudios previos, los entrevistados señalaron cuestiones financieras propias a todo negocio, como la falta de ingresos. No obstante, se hizo énfasis en aspectos personales como el desinterés, la pérdida de motivación y el desgano, repercutiendo todo ello directamente sobre la dedicación de los emprendedores al negocio. En consecuencia, en un momento de quiebre, que es difícil de precisar, los emprendedores reconocieron haber comenzado a dispersarse y a buscar otras alternativas en lugar de intentar salvar el negocio, conduciéndolo así a su final.

Seguidamente, al analizar los efectos de haber discontinuado sus negocios, fue necesario distinguir dos momentos, uno inmediato y otro mediato, dado que el tiempo fue la variable clave para entender la manera en que los emprendedores vivieron el proceso. En principio, de acuerdo con lo identificado en la literatura del tema, los individuos se refirieron a costos de tipo psicológico y emocional, asociando lo sucedido a sentimientos de dolor, frustración, preocupación e incertidumbre, además de la pérdida de motivación y los miedos adquiridos. En sus relatos también se refirieron a la visión social del fracaso y su estigmatización, y en menor medida señalaron los costos financieros que no pudieron evitar, pero que en ningún caso fueron de gran magnitud.

En este punto, considerando el enfoque de procesos adoptado en el presente estudio, se debe señalar que al mismo tiempo que los individuos enfrentaban los costos de haber discontinuado sus negocios debían decidir cómo continuar, qué hacer con sus vidas. Estas decisiones incluyeron buscar nuevas oportunidades de negocios y continuar emprendiendo, o un empleo en relación de dependencia. Fue a partir de estas decisiones que los emprendedores comenzaron a percibir que los efectos negativos antes mencionados, con el paso del tiempo y de forma inconsciente, comenzaron a esfumarse, y a transformarse gradualmente, pudiendo encontrar puntos positivos como aprendizajes del proceso de discontinuidad.

En este sentido, los emprendedores destinaron gran parte de sus relatos a describir las lecciones aprendidas, demostrando una gran capacidad para asimilar y dar sentido a todo lo ocurrido. Estos procesos, que no ocurrieron de manera inmediata, ocurrieron independientemente de la decisión de los entrevistados de continuar o no emprendiendo. Sin embargo, en los casos que los emprendedores no dejaron de emprender, se pudo identificar más claramente cómo ellos volcaron los aprendizajes en sus decisiones empresariales posteriores.

Principalmente, se señalaron aprendizajes a nivel personal, al haberse conocido a ellos mismos desde otra perspectiva, pudiendo aceptar errores, fortalezas y debilidades. Al mismo tiempo, la pérdida de motivación se transformó en motivación, la inseguridad en confianza, y el miedo en aceptación de riesgos y nuevos desafíos. También la creatividad y el desarrollo de capacidades fue un producto positivo de haber enfrentado situaciones desconocidas que los forzaron a tomar decisiones en condiciones adversas y

cargadas de incertidumbre.

Es importante tener en cuenta que esta perspectiva no pretende privilegiar el aprendizaje como un premio de consuelo por fracasar, sino de adoptar una visión a futuro, comprendiendo cómo lo vivido influye en lo que sucede a continuación, y buscando la manera de optimizarlo para obtener mejores resultados.

El presente trabajo realiza importantes contribuciones teóricas y metodológicas. En primer lugar, a diferencia de cómo ha sido estudiada previamente, la discontinuidad se aborda como un proceso, enlazando sus factores determinantes, síntomas, y efectos. Además, se amplía el alcance de la indagación y se analiza el efecto de tales procesos en el marco de la trayectoria de los emprendedores.

Respecto a cuestiones metodológicas, respondiendo a llamados de la literatura, se analizan iniciativas jóvenes y de poco tamaño, discontinuadas en etapas tempranas del ciclo empresarial. Estudiar estos sujetos es clave en el sector de SSI, el cual, al mismo tiempo que ha potenciado el crecimiento exponencial del número de *startups*, se caracteriza por altas tasas de mortalidad. El análisis a nivel del individuo a través de un diseño que permitió investigar el fenómeno en profundidad desde la perspectiva de los emprendedores es otro aporte de este estudio.

En general, la manera y el enfoque adoptado en este trabajo para analizar la discontinuidad empresarial, contribuye a quitarle el tabú al fracaso, presentándolo como una experiencia de aprendizaje en la trayectoria de los emprendedores, mediante relatos contados en primera persona. Se puede conocer cómo los emprendedores procesaron lo sucedido, al vincular los factores "culpables", los síntomas de alerta, el momento del punto final y sus efectos, y las decisiones que implementaron de forma inmediata, con el desenlace de sus trayectorias a través del tiempo. En cada caso esta secuencia fue distinta y únicamente pudo ser comprendida desde la mirada de quienes la experimentaron.

Es importante destacar que, a pesar de las limitaciones propias de la metodología adoptada, en particular respecto a la muestra y a la recolección y el análisis de los datos, este estudio deja en evidencia la necesidad de orientar el estudio del fracaso hacia un nuevo paradigma para desestigmatizarlo y alentar un abordaje equitativo del éxito y del "no éxito". A medida que se "abra" la literatura hacia una nueva forma de estudiar el fracaso se podrá comprender mejor cómo sucede y cuán importante es en la práctica emprendedora, como catalizador de aprendizaje.

Esta evidencia empírica reviste fundamental importancia para emprendedores que se encuentren iniciando nuevos proyectos, habiendo tenido experiencias previas o no, y principalmente para quienes transitaban procesos de discontinuidad. Así también, para la sociedad en general es necesario que se den a conocer sin prejuicios los casos "no exitosos", y los aprendizajes y efectos positivos generados a partir de ellos, entendiendo que la discontinuidad es parte del proceso empresarial.

Con base en lo manifestado, no existen razones suficientes para mantener vigente el estereotipo del emprendedor

exitoso que nunca falla y que siempre toma las decisiones acertadas en el momento adecuado. El proceso empresarial es complejo, y está afectado por numerosas variables, particularmente en el sector estudiado con un elevado grado de dinamismo; por lo cual, se deben abandonar los esfuerzos por identificar la anatomía del error y predecir el desempeño de los negocios, y en cambio contribuir a que se puedan generar aprendizajes valiosos de cada experiencia.

Por último, investigaciones futuras podrían orientarse a explorar más a fondo los diferentes mecanismos mediante los cuales el aprendizaje adquirido por los individuos es volcado en otras iniciativas empresariales, siendo los estudios longitudinales los más adecuados para lograr ese objetivo y para hacer el seguimiento de los individuos. Otro aspecto que analizar es el rol de la innovación, dado que se estudió un sector intensivo en uso de tecnologías, y en el cual existe una falsa creencia respecto a que lo innovador siempre funciona. Asimismo, para alcanzar mejores resultados, se podrían estudiar procesos de discontinuidad temprana en otros sectores.

Conflicto de intereses

Los autores declaran no tener ningún conflicto de intereses

Bibliografía

- Alvarez, S. A. y Barney, J. B. (2004). Organizing rent generation and appropriation: toward a theory of the entrepreneurial firm. *Journal of Business Venturing*, 19(5), 621-635.
- Argenti, J. (1976). *Corporate collapse: The causes and symptoms*. London: McGraw-Hill.
- Artinger, S. y Powell, T. C. (2016). Entrepreneurial failure: Statistical and psychological explanations. *Strategic Management Journal*, 37(6), 1047-1064.
- Bates, T. (2005). Analysis of young, small firms that have closed: delineating successful from unsuccessful closures. *Journal of Business Venturing*, 20(3), 343-358.
- Byrne, O. y Shepherd, D. A. (2015). Different strokes for different folks: Entrepreneurial narratives of emotion, cognition, and making sense of business failure. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 39(2), 375-405.
- Cameron, K. S., Sutton, R. y Whetten, D. A. (1988). Issues in organizational decline. En K.S. Cameron, R. I. Sutton y D. A. Whetten (Eds.), *Readings in organizational decline: Frameworks, research, and prescriptions* (pp. 3-19). Boston: Ballinger Publishing Company.
- Cardon, M. S., Stevens, C. E. y Potter, D. R. (2011). Misfortunes or mistakes? Cultural sensemaking of entrepreneurial failure. *Journal of Business Venturing*, 26(1), 79-92.
- Coelho, P. R. P. y McClure, J. E. (2005). Learning from Failure. *Mid-American Journal of Business*, 20(1), 13-20.
- Cope, J. (2011). Entrepreneurial learning from failure: an interpretative phenomenological analysis. *Journal of Business Venturing*, 26(6), 604-623.
- Crutzen, N. y Van Caillie, D. (2008). The business failure process: An integrative model of the literature. *Review of Business and Economics*, 53(3), 287-316.
- Delmar, F. y Shane, S. (2003). Does business planning facilitate the development of new ventures?. *Strategic Management Journal*, 24(12), 1165-1185.
- Delmar, F. y Shane, S. (2004). Legitimizing first: Organizing activities and the survival of new ventures. *Journal of Business Venturing*, 19(3), 385-410.
- DeTienne, D. y Wennberg, K. (2016). Studying exit from entrepreneurship: New directions and insights. *International Small Business Journal*, 34(2), 151-156.
- Eisenhardt, K. M. (1989). Building theories from case study research. *Academy of Management Review*, 14(4), 532-550.
- Eisenhardt, K. M. y Graebner, M. E. (2007). Theory building from cases: Opportunities and challenges. *Academy of Management Journal*, 50(1), 25-32.
- Everett, J. y Watson, J. (1998). Small business failure and external risk factors. *Small Business Economics*, 11(4), 371-390.
- Finkelstein, S. (2003). Toward developing an organizational capability of learning from mistakes. En C. Helfat (Ed.) *The SMS Blackwell Handbook of Organizational Capabilities: Emergence, development and change* (pp. 415-421). Malden: Blackwell Publishers.
- Goffman, E. (1963). *Behavior in public places: Notes on the social organization of gatherings*. New York: Free Press.
- Hambrick, D. y Mason, P. (1984). Upper echelons: the organization as a reflection of top managers. *Academy of Management Review*, 9, 193-206.
- Hambrick, D.C., Cho, T.S. y Chen, M. J. (1996). The influence of top management team heterogeneity on firms' competitive moves. *Administrative Science Quarterly*, 41, 659-684.
- Headd, B. (2003). Redefining business success: Distinguishing between closure and failure. *Small Business Economics*, 21(1), 51-61.
- Heider, F. (1958). *The Psychology of Interpersonal Relations*. New York: Wiley.
- Jenkins, A. y McKelvie, A. (2016). What is entrepreneurial failure? Implications for future research. *International Small Business Journal*, 34(2), 176-188.
- Jennings, P. L. y Beaver, G. (1995). The managerial dimension of small business failure. *Strategic Change*, 4(4), 185-200.
- Khelil, N. (2016). The many faces of entrepreneurial failure: Insights from an empirical taxonomy. *Journal of Business Venturing*, 31(1), 72-94.
- Koksal, A. y Arditi, D. (2004). Predicting construction company decline. *Journal of construction engineering and management*, 130(6), 799-807.
- Liao, J. (2004). Entrepreneurship Failures: Key Challenges and Future Directions. En H. P. Welsch (Ed.), *Entrepreneurship: the Way Ahead* (pp. 133-150). New York: Routledge.
- Madsen, P. y Desai, V. (2010). Failing to learn? The effects of failure and success on organizational learning in the global orbital launch vehicle industry. *Academy of Management Journal*, 53(3), 451-476.
- Mandl, C., Berger, E. S y Kuckertz, A. (2016). Do you plead guilty? Exploring entrepreneurs' sensemaking-behavior link after business failure. *Journal of Business Venturing Insights*, 5, 9-13.
- Mantere, S., Aula, P., Schildt, H. y Vaara, E. (2013). Narrative attributions of entrepreneurial failure. *Journal of Business Venturing*, 28(4), 459-473.
- McGahan, A.M. y Porter, M.E. (1997). How much does industry matter, really? *Strategic Management Journal*, 18, 15-30.
- Mellahi, K. (2005). The dynamics of boards of directors in failing organizations. *Long Range Planning*, 38(3), 261-279.
- Mellahi, K. y Wilkinson, A. (2004). Organizational failure: a critique of recent research and a proposed integrative framework. *International Journal of Management Reviews*, 5(1), 21-41.
- Mellahi, K., Jackson, P. y Sparks, L. (2002). An exploratory study into failure in successful organizations: the case of Marks and Spencer. *British Journal of Management*, 13(1), 15-30.
- Milkovich, G. T. (1987). *Compensation systems in high technology companies. New perspectives on compensation*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall.
- Politis, D. y Gabrielsson, J. (2009). Entrepreneurs' attitudes towards failure: An experiential learning approach. *International Journal of Entrepreneurial Behavior & Research*, 15(4), 364-383.
- Ropega, J. (2011). The reasons and symptoms of failure in SME. *International Advances in Economic Research*, 17 (4), 476-483.
- Rumelt, R.P. (1991). How much does industry matter? *Strategic Management Journal*, 12, 167-185.
- Shane, S. (2001). Technological opportunities and new firm creation. *Management Science*, 47(2), 205-220.
- Shane, S. y Delmar, F. (2004). Planning for the market: business planning before marketing and the continuation of organizing efforts. *Journal of Business Venturing*, 19(6), 767-785.

- Shane, S. y Venkataraman, S. (2000). The promise of entrepreneurship as a field of research. *Academy of Management Review*, 25(1), 217-226.
- Sharma, S. y Mahajan, V. (1980). Early warning indicators of business failure. *The Journal of Marketing*, 44, 80-89.
- Shepherd, D. A. (2003). Learning from business failure: propositions of grief recovery for the self-employed. *Academy of Management Review*, 28(2), 318-328.
- Shepherd, D. A., Wiklund, J. y Haynie, J. M. (2009). Moving forward: Balancing the financial and emotional costs of business failure. *Journal of Business Venturing*, 24(2), 134-148.
- Sheppard, J.P. y Chowdhury, S.D. (2005). Riding the wrong wave: Organizational failure as a failed turnaround. *Long Range Planning*, 38(3), 239-260.
- Simmons, S. A., Wiklund, J. y Levie, J. (2014). Stigma and business failure: implications for entrepreneurs' career choices. *Small Business Economics*, 42(3), 485-505.
- Singh, S., Corner, P. D. y Pavlovich, K. (2015). Failed, not finished: A narrative approach to understanding venture failure stigmatization. *Journal of Business Venturing*, 30(1), 150-166.
- Singh, S., Corner, P.D. y Pavlovich, K. (2007). Coping with entrepreneurial failure. *Journal of Management & Organization*, 13(4), 331-344.
- Stokes, D. y Blackburn, R. (2002). Learning the hard way: the lessons of owner-managers who have closed their businesses. *Journal of Small Business and Enterprise Development*, 9(1), 17-27.
- Szilagyi, A. D. y Schweiger, D.M. (1984). Matching managers to strategies: a review and suggested framework. *Academy of Management Review*, 9, 626-637.
- Theng, L. G. y Boon, J. L. W. (1996). An exploratory study of factors affecting the failure of local small and medium enterprises. *Asia Pacific Journal of Management*, 13(2), 47-61.
- Thorburn, K. S. (2000). Bankruptcy auctions: costs, debt recovery, and firm survival. *Journal of Financial Economics*, 58(3), 337-368.
- Thornhill, S. y Amit, R. (2003). Learning about failure: Bankruptcy, firm age, and the resource-based view. *Organization Science*, 14(5), 497-509.
- Ucbasaran, D., Shepherd, D., Lockett, A. y Lyon, J. (2013). Life after Business Failure: the Process and Consequences of Business failure for Entrepreneurs. *Journal of Management*, 39(1), 163-202.
- Veciana, J.M. (1999). Creación de empresas como programa de investigación científica. *Revista Europea de Dirección y Economía de la Empresa*, 8, 11-35.
- Watson, J. y Everett, J. E. (1996). Do small businesses have high failure rates? Evidence from Australian retailers. *Journal of Small Business Management*, 34(4), 45-63.
- Wennberg, K. y Lindqvist, G. (2010). The effect of clusters on the survival and performance of new firms. *Small Business Economics*, 34(3), 221-241.
- Wiklund, J., Baker, T. y Shepherd, D. (2010). The age effect of financial indicators as buffers against the liabilities of new ness. *Journal of Business Venturing*, 25, 423-437.
- Yamakawa, Y. y Cardon, M. S. (2015). Causal ascriptions and perceived learning from entrepreneurial failure. *Small Business Economics*, 44(4), 797-820.
- Yin, R. K. (2009). *Case study research: Design and methods* (4th ed.) Thousand Oaks, CA: Sage.
- Zacharakis, A.L., Meyer, G. y DeCastro, J. (1999). Differing perception of new venture failure: a matched exploratory study of venture capitalists and entrepreneurs. *Journal of Small Business Management*, 37, 1-14.
- Zellweger, T. y Sieger, P. (2012). Entrepreneurial orientation in long-lived family firms. *Small Business Economics*, 38(1), 67-84.

Artigo de pesquisa

Ética nos periódicos de contabilidade: a percepção dos professores de mestrado e doutorado do Brasil

Ademir Clemente

Professor Associado, Departamento de Ciências Contábeis, Universidade Federal do Paraná, Curitiba, Brasil.

Ricardo Adriano Antonelli

Professor, Departamento de Ciências Contábeis, Universidade Tecnológica Federal do Paraná, Pato Branco, Brasil.

Henrique Portulhak *

Professor, Departamento de Ciências Contábeis, Universidade Federal do Paraná, Curitiba, Brasil.

henrique.portulhak@ufpr.br

Resumo

Este artigo tem por objetivo avaliar a percepção dos professores dos programas de mestrado e doutorado em Contabilidade do Brasil, sobre os aspectos éticos envolvidos na submissão e avaliação de artigos científicos. Para isso, foi submetido aos professores um questionário para medir a frequência de uma lista de situações eticamente inapropriadas nesse processo. Somente 1 dentre 79 professores declarou que não tinha experimentado nenhuma das situações eticamente inadequadas da lista. As relações encontradas entre a ocorrência de situações eticamente inadequadas sugerem a necessidade de políticas abrangentes e integradas para mitigar ou eliminar tais situações. Além disso, os resultados sugerem que pode estar havendo ineficiência social na medida em que os melhores trabalhos de pesquisa podem não estar sendo publicados.

Palavras chave: ética, periódicos científicos, pesquisa em contabilidade, publicações científicas, Brasil.

Ética en los periódicos de contabilidad: la percepción de los profesores de maestría y doctorado de Brasil

Resumen

Este artículo tiene por objetivo evaluar la percepción de profesores de los programas de maestría y doctorado en Contabilidad de Brasil, sobre aspectos éticos involucrados en la sumisión y evaluación de artículos científicos. Para realizar lo anterior se aplicó a los profesores un cuestionario para medir la frecuencia de una lista de situaciones éticamente inapropiadas en ese proceso. Sólo 1 de 79 profesores declaró que no había experimentado ninguna de las situaciones éticamente inadecuadas de la lista. Las relaciones encontradas entre la ocurrencia de situaciones éticamente inadecuadas sugieren la necesidad de políticas integrales e integradas para mitigar o eliminar tales situaciones. Además, los resultados sugieren que puede haber ineficiencia social en la medida en que los mejores trabajos pueden no alcanzar publicación.

Palabras clave: ética, periódicos científicos, investigación en contabilidad, publicaciones científicas, Brasil.

Ethics in accounting periodicals: the perception of masters and doctoral professors of Brazil

Abstract

This article aims to evaluate the perception of professors of the graduate programs in Accounting of Brazil on the ethical aspects involved in the submission and evaluation of scientific articles. We applied a questionnaire to professors regarding the frequency of a list of ethically inappropriate situations in that process. Only 1 out of 79 professors stated that had not experienced any of the ethically unsuitable situations listed. The relationships found between the occurrences of ethically unsuitable situations suggest the need for comprehensive and integrated policies to mitigate or eliminate such situations. Furthermore, the results suggest that there may be social inefficiency to the extent that the best research papers may not reach publication.

Keywords: ethics, scientific journals, research in accounting, scientific publications, Brazil.

* Autor para dirigir correspondência. Av. Pref. Lothário Meissner, n.º 632, Jardim Botânico. Curitiba-PR. CEP: 80210-170. Brasil.

Classificação JEL: M49.

Como citar: Clemente, A., Antonelli, R.A. e Portulhak, H. (2018). Ética nos periódicos de contabilidade: a percepção dos professores de mestrado e doutorado do Brasil. *Estudios Gerenciales*, 34(148), 279-291.

DOI: <https://doi.org/10.18046/j.estger.2018.148.2642>

Recebido: 15- dez- 2017

Aceito: 19-jul-2018

Publicado: 30-sep-2018

1. Introdução

A Ciência pode ser entendida como uma busca incessante por compreender o mundo, controlar o rumo das coisas, ter domínio sobre si e buscar soluções que ajudem a superar problemas da humanidade. O modo científico de pensar é, além de imaginativo, sobretudo disciplinado, exigindo do pesquisador um exame cético da realidade, mesmo contrariando suas preferências e concepções. Para isso, o processo científico compreende uma série de mecanismos de correção de erros, exigindo que as ideias e concepções sejam colocadas à prova perante uma crítica especializada, como bancas de defesa, sessões de congressos e avaliação cega por pares em periódicos científicos (Sagan, 2006).

Assim, o comportamento ético na aplicação do método científico, e ao longo de todo o processo científico, é um elemento essencial para que o pesquisador ajude a humanidade a compreender como o mundo realmente é, ao invés de apresentar ao público uma imagem do mundo de acordo com o seu desejo, suas crenças e suas concepções (Sagan, 2006). Como explica Nosella (2008), reflexões sobre os limites éticos na pesquisa são necessárias para que ela atinja o objetivo de contribuir para a felicidade universal dos homens, não se tornando uma roda que gira sem rumo, a esmo.

Aspectos éticos estão envolvidos nas diversas etapas do processo científico, seja durante a execução da pesquisa (Selltiz, Wrightsman e Cook, 1987) ou na comunicação formal, como a submissão de um artigo científico a um periódico (Shewan e Coats, 2010) ou mesmo para os que atuam no processo de avaliação (Mueller, 1997). O processo de comunicação científica pode ser tanto informal (por meio de encontros, trocas de informações ou redes de comunicação) quanto formal (por meio de periódicos científicos, anais de congressos, livros e capítulos de livros) (Leite e Costa, 2007).

Entretanto, os artigos científicos constituem o principal instrumento de divulgação científica (Biojone, 2003) e exercem papel central na construção do conhecimento científico por representarem a pesquisa avalizada pela comunidade científica, além de constituírem o arquivo ou a memória científica que registra a autoria das descobertas (Mueller, 1999), sendo, portanto, necessária a integridade dessas publicações para o desenvolvimento da Ciência (Greene, 1998).

Como reflexo da preocupação com a ética na Ciência, várias instituições nacionais e internacionais buscam estabelecer padrões de ética e integridade na produção e publicação científica, divulgando manuais de boas práticas, como *The Academy of Management (AOM)* (2006), *Associação Nacional de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração (ANPAD)* (2010), *Committee on Publication Ethics (COPE)* (2010), *Council of Science Editors (CSE)* (2012), entre outros.

No Brasil, o desenvolvimento da Ciência Contábil está concentrado nos programas de mestrado e doutorado (Perdigão, Niyama e Santana, 2010), os quais são avaliados com base no Qualis-CAPEs, classificação dos periódicos realizada para efeito de pontuação de cada publicação pela

Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior (CAPES), fundação vinculada ao Ministério da Educação do Brasil. Por isso, torna-se importante averiguar a percepção dos professores dos mestrados e doutorados a respeito dos aspectos éticos envolvidos no processo de avaliação dos artigos científicos.

Diante do exposto, esta pesquisa busca responder à seguinte questão: qual a percepção dos professores dos programas de mestrado e doutorado em Contabilidade a respeito dos aspectos éticos envolvidos no processo de submissão e avaliação dos artigos científicos? Nessas condições, este estudo tem como objetivo avaliar a percepção dos docentes dos programas de mestrado e doutorado em Contabilidade sobre os aspectos éticos envolvidos no processo de submissão e avaliação de artigos científicos.

Além da importância inerente às publicações científicas para o avanço da Ciência, o estudo dos aspectos éticos no processo de submissão e publicação das pesquisas em Contabilidade justifica-se primeiramente pela escassez de estudos relacionados ao tema, conforme constatado em pesquisa realizada do *Portal de Periódicos CAPES* (2018), um dos principais indexadores de periódicos acadêmicos do Brasil, na qual observou-se que os retornos obtidos com as palavras-chave 'ética' e 'contabilidade' resumem-se essencialmente à percepção de ética de estudantes de Contabilidade, o código de ética do profissional contábil, ética no processo de contabilização das organizações, contabilidade criativa e fraudes, entre outros assuntos, porém, nenhuma pesquisa relacionada especificamente ao tema em debate. A referida escassez de estudos sobre ética nas pesquisas em Contabilidade no Brasil foi constatada por Andrade (2011), bem como também é observada uma escassez ainda maior de estudos sobre aspectos éticos no processo de avaliação de periódicos em geral (Chubin e Hackett, 1990; Mueller, 1997).

Como afirma Andrade (2011), investigações que discutem questões sobre ética em pesquisa podem motivar o desenvolvimento de estratégias para mitigar episódios de comportamento inadequado, evitando que um campo do saber seja negativamente impactado. Na mesma linha, o *Conselho Nacional de Desenvolvimento Científico e Tecnológico (CNPq)* (2011) indica a preocupação crescente da comunidade mundial com a necessidade de boas condutas na pesquisa científica e tecnológica.

De fato, quando um artigo é publicado, vários outros, talvez dezenas ou até centenas, deixam de ser publicados, dado que o espaço é limitado e a escolha é necessária. Então, se tal escolha não for revestida efetivamente de caráter ético, todo o processo de construção do conhecimento pode resultar gravemente prejudicado, trazendo implicações não apenas para a comunidade científica, mas para toda a sociedade, uma vez que a publicação científica também é uma prestação de contas à sociedade (Rodrigues, Crespo e Miranda, 2006; Garcia e Targino, 2008).

Adicionalmente, este estudo é justificado pelo momento vivenciado na pesquisa contábil brasileira em que se observa uma busca por maior qualidade das publicações e não mais pelo produtivismo baseado pela quantidade de pu-

blições. De acordo com [Kuhlmann Jr. \(2014\)](#), a primazia pela quantidade, existente até poucos anos, caracterizava-se como: “[...] política de avaliação que se cinge à mensuração da quantidade de artigos publicados, ponderada pela pontuação das revistas, que instiga os inexperientes e os oportunistas à busca de resultados, o que termina por sobrecarregar o trabalho dos comitês editoriais, prejudicando, sobretudo, o avanço na produção do conhecimento científico” (p. 18).

Diante da importância da qualidade das publicações científicas, os achados desta pesquisa podem contribuir para fomentar uma discussão da ética no processo de submissão e publicação dos artigos científicos, a fim de que seja possível elevar a qualidade das publicações e reduzir as más condutas nas pesquisas da área contábil, processo este indispensável à evolução da Ciência.

Ainda, com relação às contribuições desta pesquisa, similarmente a [Andrade \(2011\)](#), o incentivo ao debate da ética no processo de pesquisa, a fim de embasar o desenvolvimento de estratégias para reduzir a má conduta dos pesquisadores, avaliadores e editores, pode evitar que tais condutas venham a influenciar negativamente os futuros pesquisadores.

Este artigo compreende, além desta introdução, uma revisão das questões éticas nos periódicos científicos, uma resenha dos estudos sobre ética na pesquisa em Contabilidade, análise e conclusão.

2. Questões éticas nos periódicos científicos

A ética, como ciência da moral, ocupa-se do ideal de conduta humana e do elenco de direitos e deveres dos atores sociais, por isso permeia a atividade de pesquisa ([Kremer, 1982](#); [Garcia e Targino, 2008](#)). E não poderia ser diferente porque o cientista, enquanto ser humano, está sujeito a imperfeições e nem sempre consegue neutralizar a sua escala de valores no exercício de suas atividades ([Garcia e Targino, 2008](#)).

O processo científico não pertence à ordem natural, mas à ordem humana, e por isso questões éticas se tornam relevantes ([Sellitz et al., 1987](#)). Na pesquisa, como argumenta [Nosella \(2008\)](#), o limite ético é traçado no esforço dialético que envolve a consciência individual, a consciência da sociedade civil e da sociedade política; entretanto, a última instância de decisão é a consciência do pesquisador.

Em todo o processo de produção do conhecimento científico, reflexões e condutas éticas são exigidas dos pesquisadores e demais sujeitos envolvidos, pois, como ponderam [Garcia e Targino \(2008\)](#), os dilemas éticos atingem a produção intelectual e científica dos indivíduos das distintas áreas do conhecimento.

De acordo com [Kremer \(1982\)](#), as condutas eticamente inadequadas no processo de pesquisa envolvem principalmente questões de propriedade intelectual, como não reconhecer os devidos créditos a determinado colaborador ou deixar de indicar fontes de ideias expostas em um manuscrito. Isso mostra que parte significativa das questões éticas do processo científico ocorre após a conclusão da

pesquisa, na elaboração e submissão de artigos a periódicos.

A avaliação e o reconhecimento do trabalho científico, bem como das instituições e dos pesquisadores, passa pelos periódicos científicos. Estes são compostos basicamente por três personagens: os autores, os revisores e os editores. Enquanto aos editores cabe a manutenção e a elevação da qualidade do periódico, promovendo meios para que os artigos recebidos sejam avaliados sem vieses, espera-se que os avaliadores verifiquem se o artigo analisado é relevante para a área de conhecimento, enquanto dos autores, espera-se que se aproximem dos resultados obtidos por meio de metodologia adequada, sem extrapolações ([Greene, 1998](#)).

De acordo com [Rodrigues et al. \(2006\)](#), considerando os incentivos a esses personagens que participam do processo, seja de aumento de prestígio ou de progressão na carreira, segundo o princípio *publish or perish*, podem surgir condutas antiéticas como fraudes, omissões, adulterações, violações, deturpações, desonestidade, apresentação e publicação de achados duvidosos, falsos ou distorcidos, dentre outras. Na mesma linha, para [Rocha, Santos, Silva e Rodrigues \(2012\)](#) a pesquisa científica está sujeita à fraude, como qualquer atividade humana, muito embora, os envolvidos com a Ciência devessem se submeter a uma esfera bem definida de deveres éticos.

Como ainda destacam [Rodrigues et al. \(2006\)](#), editores de revistas científicas e avaliadores desempenham papel muito importante nesse processo, evitando o envolvimento de interesses, seja para favorecer a publicação de ideias ou de pessoas que se alinham com o seu posicionamento, seja para dificultar a publicação das que não lhes agradam. No que diz respeito aos autores, merecem especial atenção a coautoria, o compartilhamento de dados e a manipulação dos dados.

[Garcia e Targino \(2008\)](#) destacam algumas possibilidades de desvios éticos aos quais editores de periódicos científicos estão suscetíveis: (i) publicação de artigo de sua autoria em periódico que edita; (ii) decisão por avaliador ou árbitro visando o alcance de parecer favorável ou desfavorável; (iii) utilização de sua posição para realizar vinganças ou retaliações; (iv) decisão de aceitar ou recusar artigo de acordo com o seu posicionamento teórico; (v) realização de avaliações às pressas; (vi) desobediência a prazos fixados e (vii) concessão de privilégios para ‘medalhões’ (pessoas notáveis). Ainda, [Borkowski e Welsh \(1998\)](#) citam condutas como o favorecimento a amigos e colegas, e ainda, a seleção de avaliadores a fim de facilitar uma rejeição ou aceitação de determinado artigo.

De acordo com [Mueller \(1997\)](#), o processo de avaliação de artigos por periódicos científicos está sujeito a quatro principais questionamentos: “a) o processo causa atraso na publicação de artigos; b) o processo provoca aumento de custos de publicação; c) o processo tem efeito inibidor de inovações; d) o processo apresenta possibilidade de viés, ou de uso indevido, pelo avaliador, da sua autoridade e influência” (p. 2).

Sob o aspecto ético, podem-se destacar os problemas (a)

e (d). Quanto ao atraso nas publicações de artigos, [Mueller \(1997\)](#) considera que, mesmo podendo ser causado pelas características do processo de avaliação, pode também ocorrer por negligência do avaliador ou mesmo de forma proposital. O problema de viés e uso indevido, segundo [Mueller \(1997\)](#), é o mais importante, pois, avaliadores podem aproveitar a sua posição de autoridade e anonimato para usufruir de informações de um artigo recebido para avaliação ou, ainda, recomendar a rejeição por não estar de acordo com o seu ponto de vista.

Diante desses elementos, [Mueller \(1997\)](#) realizou um levantamento junto a editores de revistas científicas brasileiras financiadas pelo CNPq e pela Financiadora de Estudos e Projetos (Finep) entre os anos de 1995 e 1996, buscando verificar as percepções a respeito do processo de obtenção, seleção e avaliação de artigos científicos. Os resultados da pesquisa apontaram que, de 86 professores-pesquisadores, 42 editores (48,8%) perceberam a existência de viés no julgamento do avaliador e 36 apontaram a ocorrência de viés na avaliação em até 25% dos manuscritos avaliados. Na área de Ciências Sociais Aplicadas, 66,7% dos editores perceberam viés em até 25% dos artigos avaliados.

Quanto ao tempo de retorno das avaliações, a pesquisa de [Mueller \(1997\)](#) revelou que, de 89 editores, 16 (18%) indicaram inexistência de demora significativa, 53 (59,5%) indicaram a ocorrência de demora, e 20 editores (22,5%) informaram que alguns avaliadores nunca responderam. Na área de Ciências Sociais Aplicadas, apenas um, dentre nove, apontou que não há demora significativa, enquanto quatro indicaram que há demora, e os demais quatro também informaram que alguns avaliadores nunca responderam. [Mueller \(1997\)](#) também aponta que os editores assinalam mais vantagens do que desvantagens no processo de avaliação adotado pelos periódicos científicos, para elevar o prestígio dos periódicos e evitar pressões.

A comunidade científica busca padrões para enfrentar essas questões, como o *Academy of Management Code of Ethics* elaborado pela [AOM \(2006\)](#), que enfatiza as condutas éticas de autores, editores e revisores, com base nos princípios de responsabilidade, integridade e respeito aos direitos e à dignidade das pessoas.

A publicação científica não é ato isolado, mas resulta de uma rede de agentes que ocupam posições intercambiáveis de editor, revisor, integrantes de corpos editoriais e leitores. Assim, a [ANPAD \(2010\)](#) propõe um código de conduta para toda a rede que produz periódicos científicos, analisando aspectos operacionais e éticos envolvidos nos diferentes papéis que os agentes podem assumir.

O [COPE \(2010\)](#) também propõe orientações para a boa prática de publicação e, embora tenha foco nos autores, também relaciona instruções para editores e avaliadores. Na mesma linha, o [CSE \(2012\)](#) atualiza pela segunda vez o seu *paper* de promoção da integridade em publicações de revistas científicas com o objetivo que encorajar todos os envolvidos a assumirem a correspondente parcela de responsabilidade.

3. Estudos sobre ética na pesquisa em Contabilidade

Segundo [Andrade \(2011\)](#), muitas discussões têm sido realizadas em âmbito acadêmico sobre ética profissional devido aos escândalos contábeis observados no Brasil e no mundo. Porém, a pesquisa brasileira não tem discutido como tem sido feito no resto do mundo a respeito dos problemas éticos relacionados com a pesquisa em Contabilidade.

Internacionalmente, por exemplo, [Borkowski e Welsh \(1998\)](#) realizaram um levantamento com 95 editores de periódicos científicos de Contabilidade buscando averiguar suas percepções a respeito de condutas de editores, avaliadores e autores, bem como avaliar a frequência de tais condutas. De acordo com os resultados da investigação, os editores consideram o plágio e a falsificação de dados as atitudes mais antiéticas, mas seriam raras. Condutas questionáveis mais frequentes e de menor gravidade seriam utilizar um só estudo para originar mais de um artigo, ou um editor atribuir maior peso à avaliação de um dos avaliadores. Ainda, [Borkowski e Welsh \(1998\)](#) consideraram que os editores são menos críticos em relação a condutas eticamente questionáveis quando estas envolvem os próprios editores.

Uma segunda investigação realizada por [Borkowski e Welsh \(2000\)](#) buscou contrastar as percepções de editores e de autores a respeito da ética no processo de publicação de artigos em periódicos de Contabilidade. Para isso, foi realizado um levantamento junto a 95 editores de periódicos de Contabilidade e 163 autores de universidades estadunidenses. Os resultados indicam que ambos os públicos consideram que o processo de avaliação de artigos por periódicos de Contabilidade possui natureza ética e consideram que situações eticamente inadequadas ocorrem mais frequentemente com os autores. Entretanto, notaram que os autores são mais lenientes no julgamento de má conduta deles mesmos e que possuem maior percepção da necessidade de um código de ética sobre o processo de publicação.

[Bailey, Hermanson e Louwers \(2008\)](#) realizaram um levantamento junto a 544 acadêmicos norte-americanos sobre a percepção quanto ao processo de revisão por pares nos periódicos científicos. Algumas questões éticas foram destacadas, como avaliadores que atrasam deliberadamente as revisões ou que rejeitam artigos por vingança, editores que promovem excessivos atrasos na avaliação, bem como favoritismo institucional.

[Andrade \(2011\)](#) buscou avaliar o posicionamento dos pesquisadores em Contabilidade sobre as condutas relativas à coautoria, submissão de artigos, dados, referências e citações, bem como com relação aos pares e ao comitê de ética. Realizou levantamento junto a 85 pesquisadores presentes em um dos principais congressos brasileiros na área de Contabilidade no ano de 2009 e também fez entrevistas com oito pesquisadores com maior experiência. Evidenciou práticas inapropriadas de pesquisadores em Contabilidade, consideradas raras ou ocasionais, tais como: 'um autor divide o crédito do trabalho com colega que não

contribui [...], em troca de participação em trabalho em que não vai contribuir' e 'um autor, para aumentar a credibilidade de seu artigo, amplia a seção de referências com citações de fontes que não leu, [...]'. Além disso, os resultados indicam que maior tempo de envolvimento com a atividade de pesquisa aumenta a crença e o conhecimento a respeito de más condutas na pesquisa, as quais resultariam da pressão para realizar publicações.

Espejo, Azevedo, Trombelli e Voese (2013) analisaram as práticas de pesquisa em Contabilidade no Brasil buscando subsidiar uma proposta para redesenhar o processo de publicação e de avaliação pelos pares. A análise da conduta no processo de pesquisa revelou autocitações, modificações na composição de autorias na publicação em revistas em comparação com a publicação em anais de congressos, publicações de um mesmo artigo em periódicos distintos, reconhecimento de autoria de artigos submetidos a periódicos por meio da investigação de anais de congressos e/ou bases de teses e dissertações, bem como grande quantidade de artigos publicados na revista mantida pelo programa de pós-graduação em que os autores são docentes.

Como é possível observar, dos poucos estudos que envolvem ética na pesquisa em Contabilidade no Brasil, a maior parte buscou verificar questões éticas que envolvem o processo de execução da pesquisa ou sobre condutas éticas que possuem os autores como enfoque principal. Por seu turno, a presente pesquisa contribui e inova por apresentar, pela ótica dos pesquisadores, os padrões éticos dos periódicos científicos, tendo como principais atores envolvidos os editores e os avaliadores.

4. Metodologia

Foi realizado amplo levantamento junto aos professores dos programas de mestrado e doutorado tendo em vista que tais programas concentram praticamente toda a produção científica relevante de Contabilidade no Brasil, devido à avaliação à qual são submetidos.

O questionário é composto por dois blocos: caracterização do respondente e rol de situações relacionadas à ética. A elaboração do questionário envolveu grupos de discussão de doutorandos em Contabilidade e entrevistas com três professores doutores não incluídos na amostra. As discussões e entrevistas ocorridas em março de 2016 culminaram em 17 situações descritas a seguir.

Com isso, posteriormente, realizou-se a validação do questionário, em abril de 2016, por meio da aplicação junto a seis alunos de Doutorado em Contabilidade de uma universidade federal e quatro professores doutores não vinculados a programas de pós-graduação em Contabilidade, mas com experiência de publicação em periódicos científicos da área contábil. Da [tabela 1](#), constam as informações relativas ao perfil do respondente, incluídas no Bloco I.

Tabela 1. Bloco I do questionário: pesquisador

Nº	Questão	Opções
1	Qual a sua idade (anos)?	Aberta
2	Qual o seu maior grau de titulação?	- Mestre - Doutor - Pós-Doutor
3	Há quanto tempo você publica artigos em periódicos (anos)?	Aberta
4	Atualmente você atua em programa(s) de:	- Mestrado - Doutorado - Pós-Doutorado
5	Você é ou já foi bolsista produtividade CNPq ou possui projetos de pesquisa financiados por entidades de fomento?	- Sim - Não
6	Você é ou já foi editor (incluindo editor assistente ou editor adjunto) de alguma revista científica?	- Sim - Não
7	Você é ou já foi avaliador de alguma revista científica?	- Sim - Não
8	Você submete em média quantos artigos para periódicos por ano?	Aberta
9	Qual a porcentagem aproximada das submissões em que você se sentiu adequadamente informado sobre o andamento do processo?	Aberta
10	Gênero:	- Feminino - Masculino

Fonte: elaboração própria.

Na [tabela 2](#), é apresentado o Bloco II, compreendendo 17 situações. Diante de cada situação apresentada, o respondente deveria indicar se a situação não ocorreu preenchendo '0', ou se ocorreu, indicando o número de ocorrências. Esse bloco inclui uma questão aberta para registro de situações não especificadas no questionário.

Como se trata da ótica dos autores, é possível que algumas situações representem apenas insatisfação por não ver publicado o artigo submetido. Tem-se como exemplo a situação: 'Após enviar um artigo a um periódico, o mesmo foi examinado pelo editor e encaminhado para avaliação pelos pares. Posteriormente, recebi o retorno informando a não aceitação do artigo, porém na avaliação, os mesmos foram favoráveis à publicação, desde que o artigo fosse ajustado conforme requisitado'. A ANPAD (2010, p. 6) prevê que o "... editor não é refém dos pareceres e opiniões que lhe chegam, mas, caso tenha de contrariá-los, deve agir com ética e discernimento muito claro". Como o objetivo do presente artigo é exploratório e busca, sobretudo, despertar o debate, optou-se por manter todas as respostas, sem exame aprofundado de cada situação.

Importante destacar que as situações incluídas no questionário estão relacionadas às recomendações e restrições previstas em manuais de boas práticas da comunidade científica, como o AOM (2006) (6 situações incluídas), COPE (2010) (12 situações), ANPAD (2010) (16 situações) e CSE (2012) (13 situações).

Finalizada a etapa de concepção e validação, o instrumento foi disponibilizado na plataforma Google Docs® e enviado um convite via e-mail para os programas de mestrado e doutorado em Contabilidade de todo o Brasil. De acordo com informações presentes no sítio eletrônico da CAPES,

Tabela 2. Bloco II do questionário: situações eticamente inadequadas

N°	Descrição da questão	Rótulo
1	Passado mais de um ano da submissão de um artigo, recebi o retorno do editor informando que o assunto tratado na pesquisa não faz parte do escopo do periódico.	Demora e descarte pelo editor
2	Após enviar um artigo a um periódico, o mesmo foi examinado pelo editor e encaminhado para avaliação pelos pares. Posteriormente, recebi o retorno informando a não aceitação do artigo, porém sem justificativa e resumo dos itens avaliados.	Rejeição não justificada
3	Após enviar um artigo a um periódico, o mesmo foi examinado pelo editor e encaminhado para avaliação pelos pares. Posteriormente, recebi o retorno informando a não aceitação do artigo, porém a avaliação de um dos revisores foi favorável à publicação, enquanto a avaliação de outro avaliador foi desfavorável.	Negativa em vez de desempate
4	Após enviar um artigo a um periódico, o mesmo foi examinado pelo editor e encaminhado para avaliação pelos pares. Posteriormente, recebi o retorno informando a não aceitação do artigo, porém na avaliação, os mesmos foram favoráveis à publicação, desde que o artigo fosse ajustado conforme requisitado.	Recomendação de aceite com ajustes e rejeição pelo editor
5	O artigo foi aceito para publicação, porém o editor não enviou a avaliação pelos pares indicando os detalhes dessa etapa de avaliação.	Aprovação sem informar sobre a avaliação
6	O(s) avaliador(es) demora(m) mais de seis meses para retornar ao editor a avaliação, porém percebe-se que a avaliação foi realizada de forma superficial, não indicando de forma específica os pontos a serem melhorados.	Avaliação demorada e superficial
7	O editor rejeita o artigo na primeira análise (desk review) sem detalhar o motivo pelo não aceite.	Rejeição pelo editor sem esclarecer o motivo
8	Já tive artigo(s) aceito(s) em periódico(s) que não foi(ram) devidamente avaliado(s) por conta de um ou mais autores do artigo ser(em) conhecido(s) do editor.	Aceitação por ser o autor conhecido do editor
9	Os prazos estipulados pelo próprio periódico em seu site não foram respeitados na avaliação de um artigo que submeti.	Inobservância de prazos publicados
10	Após enviar um artigo a um periódico, o mesmo foi examinado pelo editor e encaminhado para avaliação pelos pares. Após a realização da avaliação por pares e atendimento das melhorias apontadas, o artigo foi recusado por motivo distinto ao que fora apontado nas rodadas anteriores de avaliação.	Inconsistência do processo
11	Após o recebimento da decisão editorial em aprovar a publicação de meu artigo, o mesmo não foi publicado devido a uma mudança na composição editorial do periódico.	Não publicação devido a mudança editorial
12	Já fui abordado por editor de periódico científico solicitando o envio de um artigo científico para publicação de forma emergencial, visando o fechamento de edição.	Abordagem por editor para envio de artigo para publicação emergencial
13	Já tive artigo aceito em periódico mediante aceite de outro artigo em outro periódico no qual possuo influência.	Publicação negociada
14	Ao verificar um artigo de minha autoria publicado em periódico, notei que as datas de envio e de aceite do manuscrito não correspondiam com a realidade.	Datas de submissão e aceite alteradas
15	Tive um artigo aprovado em um processo de fast track, contudo a avaliação do artigo demorou mais de seis meses para ocorrer.	Avaliação de fast track de mais de seis meses
16	Já tive artigo(s) rejeitado(s) em periódico(s) que não foi(ram) devidamente avaliado(s) por conta de um ou mais autores do artigo ser(em) conhecido(s) do editor.	Rejeição de autores conhecidos do editor
17	No processo de avaliação de meu artigo, já foi solicitada a inclusão de estudos publicados no próprio periódico.	Solicitada inclusão de artigos publicados no periódico
18	No campo a seguir, transcreva situação(ões) vivenciadas que você considerou eticamente inadequadas com o envio de artigos a periódicos, juntamente com o número de ocorrências da(s) mesma(s):	.-

Fonte: elaboração própria.

em abril de 2016, constavam como ativos 31 programas de mestrado e doutorado em Contabilidade no Brasil, incluindo mestrados profissionais, mestrados acadêmicos e doutorados.

Na sequência, foi realizada uma pesquisa nos sítios eletrônicos de cada programa de pós-graduação, o que permitiu o conhecimento do tamanho da população pesquisada, que é de aproximadamente 390 docentes (permanentes e colaboradores). Com a coleta de dados, ocorrida entre os meses de maio e junho de 2016, foram obtidas 79 respostas válidas. Cabe observar que foi assegurado anonimato aos participantes e que o consentimento resultou implícito no envio da resposta.

O tratamento dos dados se deu inicialmente por meio do uso de técnicas de estatística descritiva e univariada. Em seguida, a fim de verificar eventuais diferenças entre os

agrupamentos formados pelas assertivas do Bloco I, utilizaram-se testes de diferença de médias. Também foram analisadas as correlações entre as 17 situações do Bloco II do questionário e, por fim, realizou-se uma análise qualitativa nas situações sugeridas pelos respondentes em campo aberto do questionário (item 18 do Bloco II do questionário).

5. Análise e discussão dos resultados

A análise dos resultados está dividida em três partes. A primeira refere-se à análise da caracterização da amostra. A segunda parte analisa as 17 situações eticamente inadequadas sugeridas aos respondentes, tanto em relação a suas respectivas incidências quanto em relação às ocorrências. Por fim, são analisadas as situações sugeridas pelos respondentes, as quais foram categorizadas e analisadas.

5.1. Caracterização da amostra

A [tabela 3](#) contém a caracterização da amostra com base nas respostas ao Bloco I.

Tabela 3. Caracterização dos professores-pesquisadores

Nº	Questão	Respostas
1	Idade	De 27 a 42 anos: 22
		De 43 a 47 anos: 21
		De 48 a 54 anos: 18
		De 55 a 69 anos: 18
2	Maior grau de titulação	Doutor: 60
		Pós-Doutor: 19
3	Anos publicando artigos em periódicos	Até 10 anos: 32
		De 10 a 17 anos: 27
		Mais de 17 anos: 20
4	Atuação em programa de pós-graduação	Mestrado: 68
		Doutorado: 38
		Pós-Doutorado: 8
5	Bolsista produtividade CNPq ou projetos de pesquisa financiados (atual / anterior)	Sim: 45
		Não: 34
6	Editor de revista científica (atual / anterior)	Sim: 33
		Não: 46
7	Avaliador de revista científica (atual / anterior)	Sim: 79
		Não: 0
8	Média de artigos submetidos a periódicos por ano	Até 3 artigos: 32
		4 artigos: 11
		5 a 6 artigos: 22
		De 7 a 25 artigos: 14
9	% submissões informadas adequadamente	Média: 38,3%
		Gênero:
10		Feminino: 30
		Masculino: 49

Fonte: elaboração própria.

A maioria dos professores tem mais de 42 anos de idade, apresenta título de doutor e pelo menos uma década de experiência em publicação de artigos científicos, atua em programas de mestrado e conta com financiamento para suas pesquisas. Todos contam com experiência como avaliadores de periódico científico, o que assegura alta qualidade às informações.

Em média, cada professor encaminha cinco artigos para periódicos científicos por ano, variando entre um e 25 (vinte e cinco) e em apenas 38,3% dos casos são satisfatoriamente informados quanto ao processo de avaliação. Notável o fato de apenas pouco mais de um terço dos professores se considerarem adequadamente informados sobre o proces-

so de avaliação.

As informações amostradas indicam que a população é significativamente homogênea, com experiência considerável em publicação e avaliação de artigos científicos, características que fortalecem os achados aqui apresentados.

5.2. Análise das situações eticamente inadequadas

Aqui são utilizadas duas medidas: (1) incidência, referida à representatividade do conjunto de professores que apontam determinada situação no total de professores e (2) ocorrência, número de vezes que o professor declara ter experimentado a situação.

5.2.1. Análise das incidências e ocorrências das situações

Primeiramente, analisou-se a incidência das situações para os 79 professores (comparação do número de professores que experimentaram a situação com o número total de respondentes). Após, analisaram-se os valores mínimo, máximo, média e desvio padrão das ocorrências, conforme a [tabela 4](#).

Para a necessária consistência das respostas ao Bloco II, adotou-se o seguinte procedimento: pela multiplicação das questões 3 e 8 do bloco de caracterização do respondente, obteve-se o valor aproximado de artigos submetidos na vida acadêmica de cada respondente, que foi comparado com o somatório das ocorrências declaradas. Observou-se que oito professores indicaram um total de ocorrências incompatível com o total de artigos submetidos e foram considerados *outliers*, resultando em 71 respostas válidas.

Na [tabela 1](#), é possível observar as situações mais frequentes. A situação de número 6 (avaliação demorada e superficial) foi indicada por 68 dos 79 professores, representando 86,1%. Esses resultados corroboram [Mueller \(1997\)](#). Observa-se também que apenas um professor indicou não ter vivenciado nenhuma das situações apresentadas, ou seja, 98,7% vivenciaram pelo menos uma das situações.

As situações com menor incidência são as de números 13 (publicação negociada) e 16 (rejeição de autores conhecidos do editor). Apesar da incidência menor, tais situações são de grande significado porque representam afastamento expressivo em relação aos padrões morais.

Quando a frequência é comparada com a incidência, evidencia-se que as situações de números 4 (recomendação de aceite com ajustes e rejeição pelo editor) e 14 (datas de submissão e aceite alteradas) não estão entre as mais comuns. Assim, pode-se concluir que, embora tais situações ocorram com a maioria dos professores, para alguns são muito frequentes. No mesmo sentido, a análise de dispersão mostra que as situações com maiores ocorrências são também as que apresentam maiores dispersões, como as situações de números 9 (inobservância de prazos publicados), 3 (negativa em vez de desempate), 6 (avaliação demorada e superficial) e 4 (recomendação de aceite com ajustes e rejeição pelo editor), indicando que o número de ocorrências destes casos é significativamente diferenciado

entre os professores.

Em conjunto, os professores da área contábil destacam dois fatores a respeito das questões éticas enfrentadas no processo de avaliação dos seus artigos: tempo, relacionado à demora no processo de avaliação, e qualidade da avaliação, com avaliações tanto de editores quanto de avaliadores consideradas superficiais. Esses fatores, embora presentes em pesquisas anteriores, emergem com clareza entre os autores pesquisados.

Tabela 4. Incidências e ocorrências das situações apresentadas

Questão	Incidência		Ocorrências			
	Número	Percentual	Máximo	Mínimo	Média	Desvio Padrão
1	43	54,4%	10	1	2,9	2,1
2	37	46,8%	22	1	4,0	3,3
3	54	68,4%	50	1	4,6	6,2
4	45	57,0%	30	1	4,6	4,5
5	43	54,4%	20	1	3,8	3,5
6	68	86,1%	20	1	5,3	4,7
7	51	64,6%	10	1	2,8	2,1
8	16	20,3%	3	1	1,7	0,7
9	62	78,5%	50	1	6,1	7,1
10	30	38,0%	17	1	2,8	2,4
11	17	21,5%	8	1	2,4	1,3
12	32	40,5%	7	1	2,0	1,2
13	3	3,8%	2	1	1,3	0,3
14	16	20,3%	20	1	5,4	3,2
15	34	43,0%	8	1	1,9	1,4
16	10	12,7%	3	1	1,9	0,6
17	33	41,8%	15	1	3,5	2,5
Média	34,9	44,2%	17,4	1,0	3,4	2,8
Desvio Padrão	18,4	0,2	14,5	0,0	1,5	1,9
Casos	79		71			

Fonte: elaboração própria.

5.2.2. Diferenças entre agrupamentos

Diferenças de médias relativas às ocorrências podem indicar se as situações são mais comuns para alguns professores. Para isso, primeiramente aplicou-se o teste de normalidade de *Kolmogorov-Smirnov* às 17 situações. Tendo em vista que os dados não podem ser considerados normalmente distribuídos ao nível de significância de 5% para nenhuma das situações, técnicas não paramétricas foram utilizadas.

Para o teste de diferenças de médias relativas às questões ordinais, segregou-se a amostra em quartis, considerando os dois primeiros como o primeiro grupo e os dois seguintes como o segundo, conforme a [tabela 5](#).

Tabela 5. Grupos das variáveis ordinais

Questão	Variável	Grupo 1	Grupo 2
1	Idade	Até 47 anos	Mais de 47 anos
3	Tempo de Experiência	Até 13 anos	Mais de 13 anos
8	Número de Artigos	Até 4 artigos	Mais de 4 artigos
9	Satisfação	Até 30% de satisfação	Mais de 30% de satisfação

Fonte: elaboração própria.

Os resultados do Teste U de *Mann-Whitney*, ao nível de significância de 5%, são descritos na [tabela 6](#).

Nas colunas referentes à idade, colhe-se evidência de que a idade não constitui critério diferenciador da população de professores da área contábil em relação à ocorrência de nenhuma das situações apresentadas. Porém, com relação ao tempo de experiência, observa-se que as situações de número 1 (demora e descarte pelo editor), 7 (rejeição pelo editor sem esclarecer o motivo), 10 (inconsistência do processo) e 11 (não publicação devido a mudança editorial) são significativamente mais comuns entre os pesquisadores mais experientes.

Os professores bolsistas-produtividade do CNPq ou com projetos financiados apresentam maior ocorrência de 1 (demora e descarte pelo editor), 3 (negativa em vez de desempate), 6 (avaliação demorada e superficial), 10 (inconsistência do processo), 11 (não publicação devido a mudança editorial) e 17 (solicitada inclusão de artigos publicados no periódico). Essa evidência é especialmente significativa porque os professores mais qualificados enfrentam maior ocorrência de 6 das 17 (dezesete) situações apresentadas.

Quando a amostra é segregada em editores e não editores, observa-se que os primeiros apresentam maior ocorrência de 3 (negativa em vez de desempate), 6 (avaliação demorada e superficial) e 17 (solicitada inclusão de artigos publicados no periódico). Os professores editores, com base em experiência específica, diferenciam-se por mencionarem maior ocorrência de situações específicas relacionadas à qualidade dos periódicos.

Os professores com maior número de artigos submetidos apresentam mais ocorrências de 3 (negativa em vez de desempate), 5 (aprovação sem informar sobre a avaliação), 6 (avaliação demorada e superficial), 9 (inobservância de prazos publicados), 15 (avaliação de *fast track* de mais de 6 meses) e 17 (solicitada inclusão de artigos publicados no periódico).

A segregação baseada no percentual de satisfação com relação às informações recebidas sobre o processo de avaliação mostra que os professores menos satisfeitos se diferenciam quanto a 7 (rejeição pelo editor sem esclarecer o motivo), 8 (aceitação por ser o autor conhecido do editor) e 9 (inobservância de prazos publicados). Digno de nota é o fato de as ocorrências 3 (negativa em vez de desempate) e 4 (recomendação de aceite com ajustes e rejeição pelo editor) serem mais frequentes entre os mais satisfeitos. Isso poderia indicar que tais ocorrências são tidas como usuais

ou inevitáveis, sem grande importância.

5.2.3. Análise de correlação entre as situações estudadas

Tendo em vista a ausência de normalidade dos dados, utilizou-se o coeficiente de correlação de *Spearman*. A [tabela 7](#) contém os coeficientes de correlação com significância máxima de 5%, destacando com asterisco os coeficientes com significância inferior a 0,1%. Observa-se que muitas correlações estimadas resultaram significativas, embora apresentando intensidade moderada, o que denota forte entrelaçamento dos quesitos e comprova a robustez do instrumento de pesquisa. Também é digno de nota o fato de todas as correlações serem diretas, indicando que as situações analisadas não guardam nenhuma relação de competição entre si.

Somente a situação 16 (rejeição por ser o autor conhecido do editor) não apresentou correlação significativa com nenhuma das demais situações.

As duas correlações mais altas ligam as ocorrências das situações 6 (avaliação demorada e superficial) com 9 (inobservância de prazos publicados) e com 3 (negativa em vez de desempate). Essas situações são as de maior incidência e também as de maior número médio de ocorrências. Por isso, de certa forma, as três situações em conjunto resumem a percepção dominante dos professores dos mestrados e doutorados brasileiros a respeito da ética dos perí-

dicos da área de Contabilidade.

A situação 2 (rejeição não justificada) se apresenta altamente correlacionada com 1 (demora e descarte pelo editor), 6 (avaliação demorada e superficial) e 9 (inobservância de prazos publicados).

A situação 4 (recomendação de aceite com ajustes e rejeição pelo editor) também merece destaque porque apresenta elevadas incidências e ocorrência, mas se apresenta praticamente isolada, com correlações significativas apenas com 1 (demora e descarte pelo editor) e 11 (não publicação devido a mudança editorial).

A [figura 1](#) proporciona visualização das correlações entre as ocorrências que apresentam correlação com nível de significância inferior a 0,1%.

Em resumo, a análise de correlação mostra um conjunto de associações positivas e significativas entre os diferentes tipos de ocorrência. Essa análise poderia proporcionar as bases para desenho e implantação de políticas orientadas para reduzir as ocorrências de situações percebidas como eticamente desconformes do ponto de vista dos professores dos mestrados e doutorados em Contabilidade do Brasil.

5.3. Análise qualitativa das sugestões dos professores-pesquisadores

As situações trazidas pelos professores-pesquisadores

Tabela 6. Testes de diferenças de médias entre os professores-pesquisadores

Questões	Q1-Idade		Q3-Temp_exp		Q5-Bolsista		Q6-Editor		Q8-Num_artigos		Q9-Satisfação	
	Até 47	Acima de 47	Até 13 anos	Acima de 13	Não	Sim	Não	Sim	Até 4 artigos	Acima de 4	Até 30%	Acima de 30%
1	1,5	1,7	1,0*	2,2*	0,8*	2,2*	1,3	2	1,4	1,9	2	1,2
2	1,7	2,1	1,0	2,8	0,9	2,6	1,2	2,8	1,7	2,1	2,5	1,2
3	2,4	3,9	1,6	4,5	1,1*	4,4*	1,6*	4,9*	1,9*	4,3*	2,6	3,5
4	2,4	2,5	1,9	3,0	1,2	3,4	2,1	2,8	2,1	2,9	1,9	3,0
5	1,7	2,5	1,4	2,7	1,1	2,7	1,1	3,3	1,5*	2,7*	2,0	2,1
6	4,5	4,4	3,3	5,7	3,0*	5,5*	3,2*	6,2*	3,0*	6,3*	5,3	3,6
7	1,8	1,9	1,3*	2,3*	1,3	2,2	1,5	2,2	1,5	2,2	2,4*	1,3*
8	0,3	0,4	0,2	0,5	0,3	0,4	0,2	0,5	0,3	0,4	0,6*	0,1*
9	4,5	5,2	3,2	6,4	3,9	5,4	3,9	5,9	3,6*	6,1*	5,1*	4,4*
10	0,8	1,4	0,5*	1,7*	0,2*	1,7*	0,8	1,5	1,2	0,9	1,4	0,8
11	0,3	0,8	0,1*	0,9*	0,2*	0,7*	0,4	0,7	0,7	0,3	0,7	0,3
12	0,7	0,9	0,6	1,0	0,4	1,1	0,6	1,1	0,8	0,8	0,9	0,6
13	0,1	0,0	0,0	0,1	0,0	0,1	0,1	0,0	0,1	0,0	0,0	0,1
14	0,9	1,3	0,9	1,3	1,7	0,6	1,2	0,9	0,7	1,4	1,8	0,3
15	1,0	0,7	0,7	1,0	0,7	1,0	0,8	1,0	0,4*	1,4*	1,0	0,7
16	0,3	0,1	0,2	0,2	0,2	0,1	0,1	0,2	0,1	0,3	0,3	0,1
17	1,5	1,3	1,2	1,8	0,5*	2,2*	0,6*	2,7*	0,8*	2,3*	1,8	1,1
Média	1,6	1,8	1,1	2,2	1,0	2,1	1,2	2,3	1,3	2,1	1,9	1,4

Nota: Temp_exp = tempo de experiência (anos publicando artigos em periódicos); Num_artigos = número de artigos (média de artigos submetidos a periódicos por ano).

* Diferença significativa a 5%.

Fonte: elaboração própria.

em complemento ao rol apresentado foram agrupadas em 7 classes, como mostrado na [tabela 8](#).

A classe 1 se refere à rejeição de artigos pela oposição de editores e/ou avaliadores à abordagem teórica ou metodológica. Isso apresenta implicações profundas na medida em que o periódico perde qualidade enquanto fórum de debate e passa a refletir apenas a posição majoritária ou a linha de pensamento do editor e do programa de pós-graduação ao qual pertence.

A classe 2 compreende dois casos de favorecimento de autores ligados à entidade mantenedora ou famosos. Enquanto o primeiro exprime corporativismo, o segundo busca promover o periódico pela publicação de autores reconhecidos como autoridades.

A classe 3 representa a possibilidade de o periódico interferir no trabalho de pesquisa.

A classe 4 é a que apresenta o maior número de ocorrências, total de 10. Tais situações representam comunicação problemática entre autores e periódicos e certamente estão relacionadas à maior parte das situações antes analisadas.

Na classe 5, tem-se editor solicitando artigos publicados em eventos e, em seguida, rejeitando-os, provavelmente

como forma de melhorar a avaliação do periódico, uma vez que isso proporcionaria margem ampliada de escolha.

Na classe 6, estão situações relacionadas à organização interna dos periódicos, que prejudicam os autores, seja por impor-lhes prazos absurdos, seja por sujeitá-los a perdas.

A classe 7 engloba três casos de avaliação superficial ou descuidada, outro problema recorrente apontado pelos professores.

Demais situações relatadas pelos professores amostrados são apresentadas na [tabela 9](#).

Mais uma vez há indicações de que a falta de organização interna dos periódicos pode ser uma causa relevante para a inobservância de prazos e extravios, recorrentemente observados na submissão de artigos. Como destacam [Garcia e Targino \(2008\)](#), os editores exercem papel crucial para o desenvolvimento científico ao mediar a relação entre autores e avaliadores. Tal mediação, obviamente depende, para ser efetiva e atender a padrões aceitáveis, de uma organização interna mínima dos periódicos.

Não houve nenhum caso de utilização do espaço aberto para livre manifestação em que o professor-pesquisador discordasse do conjunto de situações apresentadas, ao mesmo tempo em que as situações destacadas no mencio-

Tabela 7. Correlações de *Spearman* entre ocorrências

Questão	01	02	03	04	05	06	07	08	09	10	11	12	13	14	15	17
01		0,58*	0,29	0,26		0,40			0,28	0,44*	0,32	0,24	0,28			0,33
02			0,38		0,27	0,49*	0,41*		0,42*	0,39	0,37		0,32			0,37
03					0,33	0,62*	0,39	0,28		0,39	0,37					0,49*
04											0,28					
05						0,32										0,47*
06							0,38		0,63*	0,46*	0,39	0,34			0,42*	0,53*
07								0,25	0,26	0,47*	0,35		0,26			
08										0,24	0,29					0,30
09										0,29	0,31	0,38	0,25	0,31	0,32	0,33
10											0,45*	0,47*	0,36		0,36	0,36
11												0,38	0,27		0,30	0,28
12													0,32	0,38		0,31
13														0,26		0,29
14																
15																
17																

Nota: São apresentadas as correlações significativas a 5%.

* Correlações com significância inferior a 0,1%.

Fonte: elaboração própria.

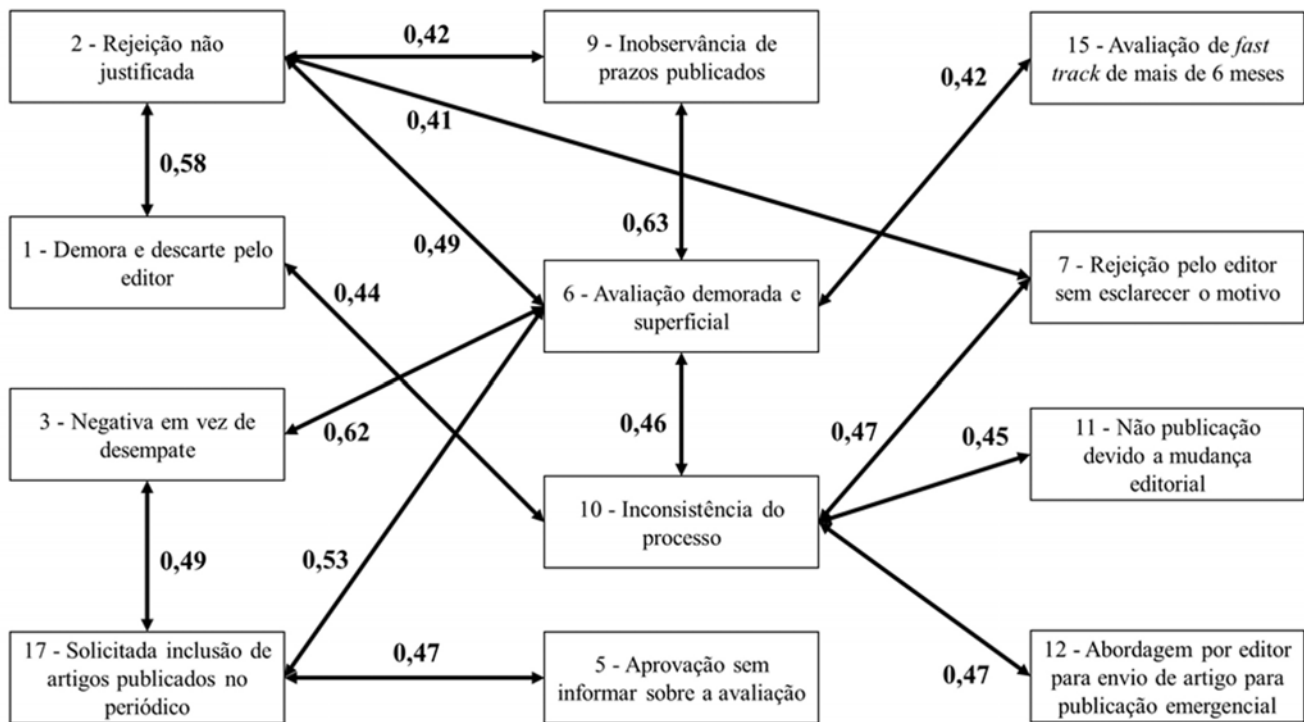


Figura 1. Correlações estimadas com nível de significância inferior a 0,1%.
Fonte: elaboração própria.

nado espaço mantiveram estreita relação com as apresentadas. Isso constitui mais uma indicação de que o instrumento utilizado na pesquisa foi adequado.

A ocorrência de situações de teor ético na área de Contabilidade guarda semelhança com o que ocorre em outras áreas do conhecimento, como relatam Mueller (1997), Rodrigues et al. (2006) e Garcia e Targino (2008), bem como com o que se observa nacional ou internacionalmente, conforme Borkowski e Welsh (1998, 2000) e Bailey et al. (2008).

Os resultados, entretanto, não se alinham perfeitamente com Andrade (2011), para quem as ocorrências de caráter ético seriam raras ou ocasionais, tanto durante a execução da pesquisa como na elaboração do artigo. Ao contrário, há indicações de presença significativa de situações com conteúdo ético no relacionamento dos professores da área de Contabilidade com os periódicos aos quais submetem sua produção científica.

Ainda, destaque-se que problemas relatados em pesqui-

Tabela 8. Situações relatadas pelos professores-pesquisadores

Classe	Descrição	Casos
1	Artigo rejeitado porque o editor ou avaliadores se opõem à abordagem teórica ou metodológica utilizada.	1
2	Prazos diferentes de avaliação e critérios mais benevolentes para autores oriundos da entidade mantenedora do periódico.	1
	Artigos publicados em poucos meses para pessoas com influência no meio acadêmico.	1
3	Periódico requer que se junte vários artigos em um só, devido tratarem do mesmo assunto.	1
4	Artigo publicado sem comunicação aos autores.	1
	No processo de avaliação é verificada a falta de informações aos autores.	4
	Periódico encerrou suas atividades sem avisar aos autores com artigos em avaliação.	1
	Não teve resposta do editor sobre um artigo enviado para o periódico.	4
5	O editor solicitou artigos publicados em eventos e reprovou o artigo sem mandar para avaliação.	1
6	Enviadas as adequações ao formato do periódico, após dois anos soube-se que a nova submissão tinha desaparecido.	1
	Após mais de dois anos da submissão, o editor admite que não consegue localizar o artigo.	2
7	Artigo rejeitado por estar fora do escopo do periódico, porém sua temática estava descrita no site da revista.	1
	O artigo foi rejeitado por não ter sido apresentada a contribuição do estudo de forma explícita.	1
	A troca de editor fez com que o artigo fosse rejeitado às pressas e de forma não criteriosa, para 'tirar o assunto da frente'.	1

Fonte: elaboração própria.

Tabela 9. Manifestações dos professores-pesquisadores

Descrição
<p>Observo que os problemas que vivenciei estão relacionados a questões organizacionais dos periódicos ocasionados pela precariedade de recursos destinados à manutenção dos periódicos.</p> <p>A demora de retorno chega a ser desrespeitosa. Idem para a pobreza de feedback, especialmente nas avaliações preliminares.</p> <p>Falta de maturidade das avaliações. A grande maioria é feita de maneira superficial. Os prazos não são respeitados. Existe uma 'forçada' de barra em prestigiar os periódicos em estratos superiores e desprestigiar as iniciativas daquelas revistas que estão começando o processo, a exemplo dos editais de fomento. Os membros dos conselhos, especialmente os doutores demoram demais nas avaliações e isso tem afetado sobremaneira o processo de crescimento das revistas.</p> <p>Enviei um artigo para um periódico B1 há três anos e até agora não obtive resposta [...]. A editora da revista não responde nenhum e-mail e vou acabar perdendo o artigo sem poder enviá-lo a outro periódico por não saber o que aconteceu [...]. Isso é uma falta de respeito [...].</p>

Fonte: elaboração própria.

sas anteriores foram confirmados ou foram indicados, tais como priorização de pesquisas de qualidade questionável (Andrade, 2011), e atrasos na publicação e prevalência dos vieses de avaliadores por conta da autoridade e influência de que desfrutam (Mueller, 1997).

Diante desses resultados, seria oportuno evocar a reflexão de Kucinski (2005), citada por Garcia e Targino (2008): "Costumes criam valores. Que tipo de valores este criará? Que tipo de ética?" (p. 53). Na medida em que práticas prejudiciais ao desenvolvimento da pesquisa científica viessem a se tornar usuais, passariam a ser consideradas normais e aceitáveis e se refletiriam em valores que não favorecem a comunidade científica e tampouco o conjunto da sociedade.

6. Conclusão

A publicação de artigos, além de ser a base para avaliação de professores e de programas de mestrado e doutorado, é o principal veículo de comunicação da comunidade científica e, devido à concorrência pelo espaço disponível nos periódicos, quando um artigo é selecionado, vários outros deixam de ser publicados. Assim, a relação entre professores e periódicos, que é altamente relevante para o desenvolvimento da Ciência, em particular da Ciência Contábil, torna-se potencialmente conflituosa e sujeita a desvios de conduta de todos os atores. Portanto, a dimensão ética da relação entre professores dos programas de mestrado e doutorado e os periódicos de Contabilidade deveria ser assegurada para se alcançar o maior benefício possível para a sociedade.

A pesquisa, que teve como objetivo avaliar a percepção dos docentes dos programas de mestrado e doutorado em Contabilidade do Brasil sobre os aspectos éticos envolvidos no processo de submissão e avaliação de artigos científicos, apresentou resultados notáveis, até certo ponto surpreendentes, e diferenciados em relação aos relatados em pesquisas relativas a outras áreas de conhecimento.

Foram apresentadas aos participantes 17 situações se-

leccionadas a partir dos manuais de recomendações éticas da área científica. De um total de 79 professores que participaram da pesquisa, apenas um não indicou nenhuma das situações no relacionamento com os periódicos de Contabilidade ao longo da vida acadêmica, resultando clara a percepção generalizada de inadequações e problemas no processo de avaliação de artigos.

A análise da incidência e das ocorrências mostra que alguns agrupamentos de professores são mais suscetíveis a alguns tipos de situação no relacionamento com os periódicos. Além disso, todas as correlações são positivas, indicando que as situações analisadas não guardam nenhuma relação de substituição entre si. Essa associação direta entre todas as ocorrências mostra a necessidade de políticas abrangentes e integradas para mitigação ou eliminação das desconformidades apontadas.

Dois fatores se destacam nos resultados encontrados: demora no recebimento de *feedback* sobre o artigo submetido, e avaliação considerada de baixa qualidade. Considerando a incidência e as ocorrências de situações associadas a esses fatores, admite-se a possibilidade de que esteja havendo, no Brasil, prejuízo ao desenvolvimento científico na área de Contabilidade.

Para isso, vislumbra-se a importância da discussão do processo de submissão e avaliação das pesquisas científicas, para que sejam desenvolvidas estratégias a fim de reduzir o tempo de avaliação e o aumento da qualidade das publicações, fatores mais comuns relatados pelos pesquisadores da área. Adicionalmente, as outras situações eticamente inadequadas aqui indicadas também devem fazer parte deste debate, já que, conforme afirmado por Andrade (2011), a melhor forma de desencorajar a má conduta ética é por meio da "[...] discussão na academia, a fim de debelar a indiferença e o desprezo que membros da academia contábil têm para com as discussões sobre problemas éticos e morais" (p. 94).

Não menos importante, outro aspecto a destacar é o perigo representado por uma possível contumácia de práticas desconformes do ponto de vista ético, práticas que passariam a ser consideradas aceitáveis e normais, consolidando um conjunto de valores desfavoráveis ao desenvolvimento da Ciência e ao resultado proporcionado para a humanidade.

Ainda, é necessário ter presente que a relação de professores com periódicos é complexa e tripartite, incluindo autores, editores e revisores, e que o presente artigo focaliza tão somente a percepção dos autores.

Finalmente, incentiva-se a realização de pesquisas futuras sobre o tema com pesquisadores de outras áreas do conhecimento e de fora do Brasil, a fim de avaliar se as situações levantadas nesta pesquisa se enquadram em outras amostras. Além disso, também são relevantes pesquisas que busquem propor estratégias de inibição e combate às situações eticamente inadequadas, o melhor caminho para o desenvolvimento da área contábil e para a sua valorização perante a sociedade.

Conflito de interesses

Os autores declaram não haver conflito de interesses.

Referências

- Andrade, J. X. (2011). *Má conduta na pesquisa em Ciências Contábeis*. Tese de Doutorado, Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade, Universidade de São Paulo, São Paulo.
- Academy of Management – AOM. (2006). *Code of Ethics*. Recuperado em 15 de julho de 2016, de: http://ethicist.aom.org/content/AOM_Code_of_Ethics.pdf.
- Associação Nacional de Pós-Graduação Pesquisa em Administração – ANPAD. (2010). *Boas Práticas da Publicação Científica: um manual para autores, revisores, editores e integrantes de Corpos Editoriais*. Recuperado em 15 de julho de 2016, de: http://www.anpad.org.br/diversos/boas_praticas.pdf.
- Bailey, C. D., Hermanson, D. R. e Louwers, T. J. (2008). An examination of the peer review process in accounting journals. *Journal of Accounting Education*, 26(2), 55-72.
- Biojone, M. R. (2003). *Os periódicos científicos na comunicação da ciência*. São Paulo: FAPESP.
- Borkowski, S. C. e Welsh, M. J. (1998). Ethics and the accounting publishing process: author, reviewer, and editor issues. *Journal of Business Ethics*, 17(16), 1785-1803.
- Borkowski, S. C. e Welsh, M. J. (2000). Ethical practice in the accounting publishing process: Contrasting opinions of authors and editors. *Journal of Business Ethics*, 25(1), 15-31.
- Chubin, D. E. e Hackett, E. J. (1990). *Peerless science: Peer review and US science policy*. Albany, NY: Suny.
- Committee on Publication Ethics - COPE. (2010). *Guidelines on good publication practice*. Recuperado em 15 de julho de 2016, de: <http://publicationethics.org/>.
- Conselho Nacional de Desenvolvimento Científico e Tecnológico - CNPq. (2011). *Ética e Integridade na Prática Científica - Relatório da Comissão de Integridade de Pesquisa do CNPq*. Recuperado em 18 de julho de 2016, de: <http://www.ppggev.ufscar.br/wp-content/uploads/2011/10/Normas-Etica-e-Integridade-Pratica-Cientifica-CNPq.pdf>.
- Council of Science Editors – CSE. (2012). *CSE's White Paper on Promoting Integrity in Scientific Journal Publications, 2012 Update*. Recuperado em 20 de julho de 2016, de: http://www.councilscienceeditors.org/wp-content/uploads/entire_whitepaper.pdf.
- Espejo, M. M. S. B., Azevedo, S. U., Trombelli, R. O. e Voese, S. B. (2013). O mercado acadêmico contábil brasileiro: uma análise do cenário a partir das práticas de publicação e avaliação por pares. *Revista Universo Contábil*, 9(4), 6-28.
- Garcia, J. C. R. e Targino, M. G. (2008). Responsabilidade ética e social na produção de periódicos científicos. *Perspectivas em Ciência da Informação*, 13(1), 33-54.
- Greene, L. J. (1998). O dilema do editor de uma revista biomédica: aceitar ou não aceitar. *Ciência da Informação*, 27(2), 230-232.
- Kremer, J. M. (1982). Ética em pesquisa: um tema para reflexão. *Revista da Escola de Biblioteconomia da UFMG*, Belo Horizonte, 11(12), 158-179.
- Kucinski, B. (2005). *Jornalismo na era virtual*. São Paulo: UNESP.
- Kuhlmann Jr., M. (2014). Publicação em Periódicos Científicos: Ética, Qualidade e Avaliação da Pesquisa. *Cadernos de Pesquisa*, 44(1), 16-32.
- Leite, F. C. L. e Costa, S. M. S. (2007). Gestão do conhecimento científico: proposta de um modelo conceitual com base em processos de comunicação científica. *Ciência da Informação*, 36(1), 92-107.
- Mueller, S. P. M. (1997). A seleção de artigos científicos para publicação em revistas brasileiras: um levantamento de práticas e procedimentos adotados pelas revistas científicas brasileiras financiadas pelo CNPq e FINEP 1995-1996. *Revista de Biblioteconomia de Brasília*, 21(2), 229-250.
- Mueller, S. P. M. (1999). O círculo vicioso que prende os periódicos nacionais. *DataGramaZero-Revista de Ciência da Informação*. Recuperado em 26 de julho de 2016, de: <http://eprints.rclis.org/6189/>.
- Nosella, P. (2008). Ética e pesquisa. *Educação e Sociedade*, 29(102), 255-273.
- Perdigão, L. Z., Niyama, J. K. e Santana, C. M. (2010). Contabilidade, Gestão e Governança: análise de doze anos de publicação (1998 a 2009). *Contabilidade, Gestão & Governança*, 13(3), 3-16.
- Portal de Periódicos CAPES (2018). Recuperado em 30 de abril de 2018, de: <http://www.periodicos.capes.gov.br/>.
- Rocha, E. S. S., Santos, J. C. F., Silva, M. R. e Rodrigues, V. (2012). Ética e integridade na Produção do Conhecimento Científico. *Alexandria: Revista de Ciências de la Información*, 7(9), 58-76.
- Rodrigues, A. V. F., Crespo, I. M. e Miranda, C. L. (2006). Ética em pesquisa e publicações científicas. *Em Questão*, 12(1), 33-50.
- Sagan, C. (2006). *O mundo assombrado pelos demônios: a ciência vista como uma vela no escuro*. São Paulo: Companhia das Letras.
- Selltiz, C., Wrightsman, L. S. e Cook, S. W. (1987). *Métodos de pesquisa nas relações sociais* (2a. ed). São Paulo: EPU.
- Shewan, L. G. e Coats, A. J. (2010). Ethics in the authorship and publishing of scientific articles. *International Journal of Cardiology*, 144(1), 1-2.

Artículo de investigación

Nivel de adopción de tecnologías de la información y la comunicación en empresas comercializadoras de mango en Nayarit - México

Vidal Salazar Solano *

Investigador Titular, Coordinación de Desarrollo Regional, Centro de Investigación en Alimentación y Desarrollo A. C., Hermosillo, México.
vidal@ciad.mx

Jesús Mario Moreno Dena.

Estudiante, Doctorado en Desarrollo Regional, Centro de Investigación en Alimentación y Desarrollo A. C., Hermosillo, México.

Isaac Shamir Rojas Rodríguez.

Profesor-Investigador, Departamento de Administración, Universidad de Sonora, Hermosillo, México.

Leonardo Antonio Islas Olavarrieta

Egresado, Maestría en Desarrollo Regional, Centro de Investigación en Alimentación y Desarrollo A. C., Hermosillo, México.

Resumen

El objetivo del artículo es caracterizar la adopción de tecnologías de la información y la comunicación por las empresas acopiadoras, almacenadoras y comercializadoras de mango en Nayarit (México). El método parte de un diseño transeccional-descriptivo, donde se aplicó una entrevista semiestructurada al universo de 14 empresas, complementada con técnicas de observación. Los resultados destacan importantes áreas de oportunidad en el aprovechamiento de estas tecnologías, que reflejan visiones limitadas sobre su adquisición como gasto en equipamiento y no como inversión estratégica. Las percepciones de sus grupos directivos en esta materia representan en sí grandes limitaciones para acceder adecuadamente al mercado global, toda vez que su impacto en la gestión de competitividad resulta incuestionable en la experiencia empresarial documentada.

Palabras clave: tecnologías de la información y la comunicación, mango, empresas comercializadoras.

Information and communication technologies adoption level in mango retail companies based in Nayarit - Mexico

Abstract

This paper aims to characterize the adoption of information and communication technologies among companies that gather, store and retail mangoes in Nayarit (Mexico). A descriptive, cross-sectional design was used, applying a semi-structured interview to a population universe of 14 companies, complemented by observation techniques. The results showed major areas of opportunity for leveraging these technologies, which reflects limited views that consider the purchase of these technologies as an expenditure on equipment rather than as a strategic investment. C-level executives' views on this area in themselves major barriers to adequately access the global market, since their impact on competitiveness management is unquestionable in the documented business experience.

Keywords: information and communication technologies, mango, retail companies.

O nível de adoção de tecnologias da informação e a comunicação nas empresas comerciais de manga em Nayarit, México

Resumo

O objetivo do artigo é caracterizar a adoção de tecnologias da informação e comunicação por empresa de coleta, armazenamento e comercialização de manga em Nayarit (México). O método é baseado em um desenho transversal-descriptivo, onde aplicou-se uma entrevista semiestructurada ao universo de 14 empresas, complementada por técnicas de observação. Os resultados destacam importantes áreas de oportunidade no uso dessas tecnologias, que refletem pontos de vista limitados sobre sua aquisição como uma despesa em equipamentos e não como um investimento estratégico. As percepções de seus grupos gerenciais nessa área representam em si grandes limitações para acessar adequadamente o mercado global, uma vez que seu impacto na gestão da competitividade é inquestionável na experiência empresarial documentada.

Palavras-chave: tecnologias da informação e a comunicação, manga, empresas comerciais.

*Autor para dirigir correspondencia. Dirigir a: Carretera a la victoria, km 0,6, Ejido La Victoria, Hermosillo, México. Código postal 83304.

Clasificación JEL: M15.

Cómo citar: Salazar-Solano, V., Moreno-Dena, J.M., Rojas-Rodríguez, I.S. e Islas-Olavarrieta, L.A. (2018). Nivel de adopción de tecnologías de la información y la comunicación en empresas comercializadoras de mango en Nayarit – México. *Estudios Gerenciales*, 34(148), 292-304.

DOI: <https://doi.org/10.18046/j.estger.2018.148.2639>

Recibido: 12-dic-2017

Aceptado: 11-sep-2018

Publicado: 30-sep-2018

© 2018 Universidad ICESI. Published by Universidad Icesi, Colombia. This is an open access article under the CC BY license (<http://creativecommons.org/licenses/by/4.0/>).

1. Introducción

El entramado económico global comprende procesos de integración regional promovidos por las economías de mayor desarrollo para favorecer su posicionamiento orgánico en los mercados. Entre las estrategias que dan soporte a tal articulación se destaca la incorporación de tecnologías de la información y la comunicación (TIC); su uso agiliza los flujos de capitales, servicios, productos, tecnologías y conocimientos. Lo anterior contrarresta las restricciones que imponen las distancias, la geografía y/o las fronteras, facilitando la integración comercial entre los espacios productivos territoriales. En este sentido, las firmas de los países de menor desarrollo relativo, que luchan por sostener cuotas de participación en los mercados internacionales, enfrentan el reto de incorporar a sus prácticas económicas el aprovechamiento de TIC de alcance global.

Las empresas del sector alimentario mexicano comparten esa realidad; el logro de sus propósitos por fortalecer su posición competitiva les exige dar respuesta expedita a las transformaciones originadas en los procesos de globalización económica. La reducción de barreras al flujo de información, capital, recursos humanos, tecnologías, el agilizar la importación de productos y el establecimiento de empresas extranjeras, entre otras acciones, incrementa la rivalidad en y desde los espacios locales. El estado mexicano de Nayarit incursiona en ese mundo globalizado, exigido por la progresiva necesidad de sumar capacidades para utilizar creativamente los recursos productivos y la información universalmente disponible (Salazar y Núñez, 2014). Esto es parte de los desafíos que enfrentan los actores del sector primario al intentar incrementar sus cuotas de participación en los mercados alimentarios.

Las operaciones de las empresas que participan en el mercado están obligadas a generar cambios dinámicos relacionados con la vinculación de TIC en sus procesos habituales de comercialización. Las empresas acopiadoras, almacenadoras y comercializadoras de mango en Nayarit (EAACM) ofrecen un ejemplo de aquellas que, condicionadas por la profundización de la internacionalización de la economía, deberán eventualmente generar capacidades basadas en el uso de los recursos de la información para sostener y/o acrecentar su dominio en el mercado externo. Por lo tanto, el objetivo de este trabajo es caracterizar el estado de adopción de las tecnologías de la información y la comunicación por este grupo de empresas en su esfuerzo por asegurar su permanencia en el mercado. Para lograr lo anterior, se realizó una entrevista semiestructurada al universo de 14 EAACM, las cuales presentan una estructura organizativa integrada por áreas de planeación, especialización técnica, proveeduría de insumos, acopio, empaque y comercialización.

El análisis propone que el uso de las TIC en las empresas especializadas en el acopio, almacenamiento y comercialización del mango en Nayarit, es condición para la gestión de su competitividad en la medida que facilita a sus actores económicos reducir costos de transacción; esto implica acrecentar sus capacidades para disponer de: a)

acceso a proveedores, agentes y coordinadores de logística; b) agilidad en la identificación e intervención en mercados emergentes y/o potenciales; c) seguridad en el contacto con proveedores, agentes y coordinadores de logística y; d) simplicidad en la intercomunicación de los agentes a distancia.

El documento está estructurado en 5 secciones o apartados: el primero comprende la presente nota introductoria; en el segundo es presentada la revisión de literatura de los marcos contextual, referencial y teórico para el abordaje de análisis de las TIC y su rol en el impulso de la competitividad de las EAACM; la tercera sección describe el método empleado en la investigación que da soporte a la construcción del artículo; posteriormente, en el cuarto apartado se exponen los principales resultados derivados de este análisis; por último, se incorpora una quinta sección con las conclusiones derivadas de la investigación.

2. Revisión de literatura

En el transcurso del siglo XXI la concepción de las TIC ha trascendido de una noción simplificada como conjunto de recursos, procedimientos y técnicas utilizadas para el procesamiento, almacenamiento y transmisión de información (Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos -OCDE, 2016), a otra de mayor complejidad que las interpreta como herramientas que, gracias a la combinación de elementos como la microelectrónica, *hardware*, *software* y telecomunicaciones, tienen la habilidad de generar, almacenar, distribuir e intercambiar gran cantidad de información dentro de las redes hiperconectadas, habilitando la interacción de personas e instituciones ubicadas en lugares y espacios distintos (Choudrie, Islam, Wahid, Bass y Priyatma, 2017; Piotrowicz y Cuthbertson, 2015).

De manera general, la concepción moderna de TIC alude a la amalgama de códigos y dispositivos (digitales) que intervienen en las etapas de codificación, procesamiento, almacenamiento en sus distintas formas: alfanumérica, icónica y audiovisual, facilitando su comunicación, y cuyo perfil en los últimos años es caracterizado por su presencia, accesibilidad e interconexión a las fuentes de información *online* (Grande, Cañón y Cantón, 2016).

Un elemento vigente desde los análisis iniciales sobre los alcances de las TIC en el fomento de la competitividad en un contexto global, es el reconocimiento de que los actores deben capacitarse y desarrollar habilidades que, en combinación con una infraestructura generadora de valor agregado constante, fomente en forma contundente su competitividad. Las aportaciones de Honeycutt (2000) argumentan, desde hace dos décadas, una relación positiva entre la inversión en infraestructura y desarrollo de habilidades para la utilización de TIC con el incremento de la productividad, calidad y competitividad.

Por su parte, el análisis de la relación entre cambio tecnológico y crecimiento económico se incorpora formalmente a partir de las aportaciones del Modelo de Solow (1956); sin embargo, es hasta la primera década del siglo

XXI cuando, junto con la adopción generalizada de TIC, surge el interés por analizar y explicar su impacto en el crecimiento económico. La mayoría de los trabajos enfocados en este tema encuentran un vínculo directo entre uso de tecnología e impacto positivo en el incremento de la productividad (Mačiulytė-Šniukienė y Gaile-Sarkaneb, 2014; Díaz, 2017).

Estudios recientes establecen que el uso de herramientas TIC, como el teléfono móvil y conexiones de banda ancha, es una aportación positiva al crecimiento económico en Brasil, Rusia, India, China y Sudáfrica (países BRICS); a esto han ayudado el desarrollo de habilidades en el manejo de las TIC por parte de los empleados, así como la facilidad y eficiencia de las conexiones a internet (Latif, Mengke, Danish, Latif, Ximei, Pathan, Salam y Jianqiu, 2018). En esa línea de argumentaciones, Brambilla y Tortarolo (2018) detectan en su estudio sobre el impacto de las TIC en la productividad del trabajo en Argentina, un incremento de 7,4% en la productividad laboral y el aumento en los ingresos de esas empresas en un rango entre 159% y 165%; esto ocurre en un entorno donde los trabajadores de estas empresas equipadas con TIC no incrementan ni los costos de sus operaciones ni el tiempo invertido en capacitación.

Según lo expresado por Niebel (2018), la inversión en TIC tanto en países en vías de desarrollo como en los emergentes, contribuye sustancialmente al crecimiento económico. El autor señala que captar información referente a la inversión per cápita de dichas tecnologías y su utilización en países desarrollados, es una tarea menos compleja que el análisis de la misma en países en vías de desarrollo; en esto influye sensiblemente la mezcla de factores económicos y sociopolíticos locales que intervienen al caracterizar su acceso en los países en vías de desarrollo. En relación con el impacto diferenciado de las TIC en los países desarrollados y en los que se encuentran en vías de desarrollo, Rodríguez y Sánchez (2017) advierten que ese comportamiento puede ser potencializado por: ambientes regulatorios, acceso a financiamiento, infraestructura y capital humano capacitado; es en ese sentido que países con menores índices de desarrollo no pueden sacar partida de las posibilidades que ofrecen las TIC en el impulso del crecimiento.

Lo anterior confirma los resultados expresados en el Foro Económico Mundial (2013 en Díaz, 2017) al analizar este impacto desde la perspectiva de la infraestructura de los países. En sus evaluaciones menciona que es necesaria una base de equipamiento TIC, la cual esté respaldada por sistemas de telecomunicación. Esto para que los distintos sectores, tanto públicos como privados, tengan acceso a herramientas que contribuyan a mejorar la eficiencia. Desde la perspectiva de los resultados del Foro Económico Mundial, "entre mayor sea el uso de banda ancha (y en general, de servicios de telecomunicaciones), mayor será la competitividad de los países, y con ello, mayor el impacto en la productividad" (Díaz, 2017, p. 38).

Adicionalmente, Díaz (2017) expone que los impactos de las TIC en la producción y los encadenamientos productivos depende, además de la propia capacidad de este tipo de tecnologías, de factores relacionados con las particulari-

dades de las economías, como su capacidad para generar eslabonamientos productivos, economías de escala, aprovechar oportunidades a partir de innovaciones, la estructura y capacidad de las empresas/industrias para incorporar esas tecnologías en sus procesos productivos, así como la capacitación y escolaridad de la fuerza de trabajo usuaria de TIC, entre muchos otros factores. En ese sentido, cuestiona la incidencia directa entre incorporación de TIC a nivel empresa y crecimiento económico.

El común denominador en materia de las TIC es su disponibilidad en distintos formatos para diferentes usos y aplicaciones, por lo que constituyen un amplio espectro de posibilidades en cuanto a los beneficios que pueden aportar al manejo y comunicación de información.

La evolución de los sistemas de información ha sido favorecida por el aporte tecnológico en mejoras a la conectividad entre computadores, incrementando con ello herramientas informáticas de gestión con nuevas aplicaciones que evolucionan incesantemente (Amara, Landry, Becheikh y Ouimet, 2008). La creciente complejidad de los temas analizados en materia de TIC, condujo a la Asociación para la Medición de las Tecnologías de la Información y la Comunicación para el Desarrollo a proponer un documento de referencia para la recopilación de indicadores comparables internacionalmente sobre TIC, que incorpora un cuerpo de definiciones conceptuales y procedimientos metodológicos para 81 indicadores y subindicadores (Unión Internacional de Telecomunicaciones - UIT, 2011). Lo anterior dio origen a la publicación de un manual de la UIT (Manual UIT) para la recopilación de datos administrativos sobre telecomunicaciones/TIC, durante la novena Reunión de Indicadores Mundiales de Telecomunicaciones/TIC, en diciembre de 2011 (UIT, 2011).

Desde su publicación, el Manual UIT ha sido objeto de adiciones y revisiones que reflejan los resultados del Grupo de Expertos en Indicadores de Telecomunicaciones / TIC (EGTI), respaldado por el Simposio Mundial de Indicadores de Telecomunicaciones / TIC. En la versión 2016 del Manual UIT, la Asociación de Medición de las TIC para el Desarrollo¹ propone el listado de indicadores básicos de TIC, ajustado en un proceso de consulta efectuado conjuntamente con gobiernos, organizaciones internacionales y expertos en el campo de la medición de la sociedad de la información (UIT, 2016). Las áreas incluidas son: a) infraestructura de las TIC y acceso, b) acceso y utilización de las TIC por los hogares y los particulares, c) acceso y uso de las TIC por parte de las empresas, d) el sector de las TIC y el comercio de bienes de TIC, e) TIC en educación y, f) TIC en el gobierno.

Estos datos han sido la base para la construcción del

¹ En noviembre de 2013, los miembros de la Asociación eran la Unión Internacional de Telecomunicaciones (UIT), la Organización de Cooperación y Desarrollo Económicos (OCDE), la Conferencia de las Naciones Unidas sobre Comercio y Desarrollo (UNCTAD), el Instituto de Estadística de la Organización de las Naciones Unidas para la Educación, la Ciencia y la Cultura (ISU), la Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL), la Comisión Económica y Social para Asia Occidental (CESPAO), la Comisión Económica y Social para Asia y el Pacífico (CESPAP), la Comisión Económica para África (CEPA), el Departamento de Asuntos Económicos y Sociales de la Secretaría, Eurostat, el Programa de las Naciones Unidas para el Medio Ambiente (PNUMA), la Secretaría del Convenio de Basilea sobre el Control de los Movimientos Transfronterizos de los Desechos Peligrosos y su Eliminación, el Instituto para la Sostenibilidad y la Paz de la Universidad de las Naciones Unidas y el Banco Mundial.

Índice de Desarrollo de Tecnologías de la Información (*ICT Development Index*), a partir de un grupo de 12 indicadores (ver anexos, [tablas A1 y A2](#)). A través del *ICT Development Index* es posible monitorear y comparar los desarrollos en las TIC entre países y regiones. Sus principales propósitos son contribuir a la cuantificación de tres dimensiones del desarrollo e influencia de las TIC (UIT, 2017):

- El nivel y la evolución en el tiempo de los avances de las TIC en los países y la experiencia de esos países en relación con otros.
- El progreso en el desarrollo de las TIC en los países desarrollados y en desarrollo; la brecha digital, es decir, las diferencias entre países en términos de sus niveles de desarrollo de TIC.
- El potencial de desarrollo de las TIC y el grado en que los países pueden utilizarlas para mejorar su desarrollo en el contexto de las capacidades y habilidades disponibles.

2.1. El uso de las TIC en México y Nayarit

A continuación, se realizará una revisión del uso de las TIC en México y en particular en el estado de Nayarit. Posteriormente, se revisará la problemática del sistema de producción y comercialización del mango en Nayarit.

En México, el fomento de los factores condicionantes para que las TIC contribuyan a lograr los óptimos resultados en los procesos de desarrollo interno presenta importantes áreas de oportunidad. La OCDE, aunque reconoce que en el país los mercados de telefonía móvil, fija, banda ancha y televisión “de paga” o suscripción han crecido, las cifras empujeñecen cuando se les compara con otros miembros competitivos que presentan mercados abiertos y distribuyen los beneficios resultantes entre los consumidores. Esto se corrobora en los indicadores de acceso a servicios de comunicación de los hogares, empresas, organismos e instituciones mexicanas en general ([tabla 1](#)).

Tabla 1. Indicadores de acceso a servicios de comunicación

Acceso al servicio	OCDE	México	Posición de México
Banda ancha móvil	95,1	57,0	30
Banda ancha fija	29,8	12,8	35

*Número de suscripciones por cada 100 habitantes. Los datos corresponden a junio de 2016.

Fuente: elaborado a partir de [OCDE \(2017\)](#).

La limitada cobertura de las TIC en México ha generado mercados ineficientes que promueven la penetración asimétrica de servicios e infraestructura disponible en sus ámbitos rural y urbano. En general, se reconoce que la incorporación de las TIC en los procesos productivos y de servicios de las empresas es fundamental para mejorar su competitividad ([Secretaría de Comunicaciones y Transportes -SCT, 2012](#)); sin embargo, la adopción de las herramientas tecnológicas no ha sido uniforme y muchas carecen de ellas.

Como parte de las acciones del Estado para reducir la

brecha digital en México, la SCT publicó en el 2012 la *Agenda Digital.mx*², precisando 5 compromisos cuyos objetivos y metas habrían de incrementar la competitividad y gestión de un gobierno digital:

- Desarrollar competencias en la fuerza laboral.
- Promover la inserción de las TIC a los procesos productivos.
- Generar herramientas de conocimiento (investigación y desarrollo).
- Promover el desarrollo de la industria de las TIC.
- Lograr una mayor sustentabilidad ambiental.

En sincronía con esta estrategia, en 2013 el Instituto Mexicano para la Competitividad (IMCO) A. C. emitió el *MAPA de Ruta 2025 para transformar a México a través de la adopción de Tecnologías de Información y la Comunicación*. En este se expuso el análisis situacional de las TIC, así como la recomendación de acciones de política pública para impulsar la competitividad de las empresas mexicanas. De acuerdo a este documento, el crecimiento de los subsectores de la industria de TIC de 2003 a 2011, fue superior al crecimiento de la economía mexicana en su conjunto; además aportó un 5,6% a la creación del Producto Interno Bruto (PIB), superando las contribuciones de los servicios de telecomunicación, software y equipamiento (IMCO, 2013).

En este sentido, el aprovechamiento de internet en las empresas con más de 20 empleados fue del 91%; sin embargo, solo el 8,7% de sus ventas se realizaron por este medio. El diagnóstico señala que el 71% de las empresas utilizan las TIC para funciones administrativas y financieras, 10% realizan ventas por internet y el 17% efectúan compras por este medio (IMCO, 2013).

Con base en los resultados del último ejercicio de estimación del Índice de Desarrollo de Tecnologías de la Información³, en México este fue de 4,87 en 2016 y de 5,16 en 2017 ([figura 1](#)), en tanto que para el grupo de países de América pasó de 5,21 a 5,13 en esos mismos años (UIT, 2017). Esto refleja el cierre de la brecha digital entre México respecto a América en relación a sus niveles de desarrollo de TIC, y de su potencial para mejorar el crecimiento y el desarrollo en el contexto de las capacidades y habilidades disponibles.

De acuerdo con la Encuesta Nacional sobre Disponibilidad y Uso de las Tecnologías de la Información en los Hogares (ENDUTIH) 2016 (INEGI, 2016), Nayarit se ubica por encima de la media en usuarios que cuentan con una computadora personal, acceso a internet y telefonía celular. La composición de la [figura 1](#) permite agrupar a las entidades mexicanas en tres categorías respecto de la proporción de usuarios de computadora ([figura 2](#)). Un primer segmento corresponderá a 11 entidades federativas donde al menos la mitad de la población de 6 años o más

² La *Estrategia Digital Nacional* (EDN) es la política pública que el Estado mexicano adopta para promover que la tecnología y la innovación contribuyan a alcanzar las grandes metas de desarrollo del país. Este plan de acción corresponde al Objetivo 5 del Programa para un Gobierno Cercano y Moderno, inscrito en el Plan Nacional de Desarrollo 2013-2018.

³ Que comparte los conceptos incorporados en la construcción del MAPA de Ruta 2025 para transformar a México a través de la adopción de TICs.

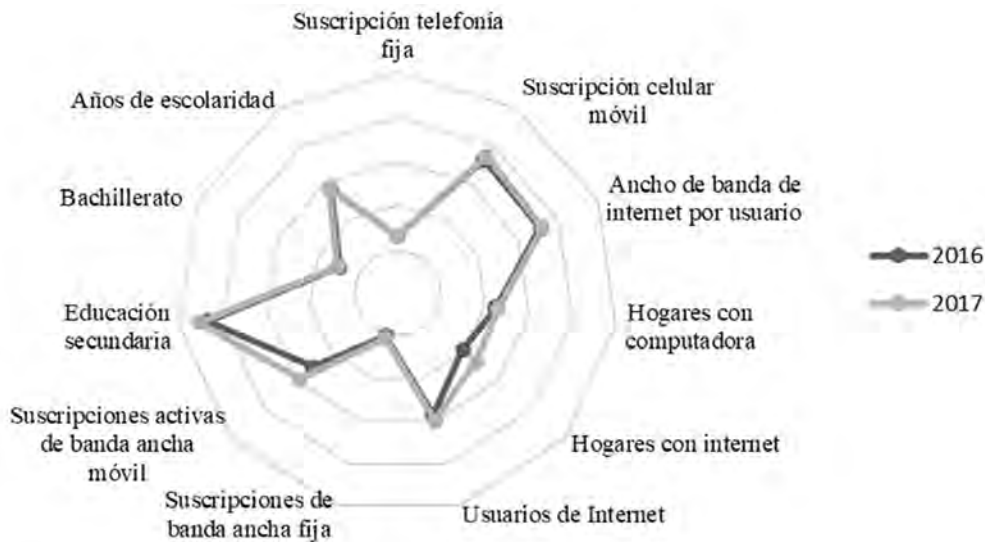


Figura 1. Indicadores que componen el índice de desarrollo de tecnologías de la información 2016- 2017.
Fuente: elaborado a partir de [Unión Internacional de Telecomunicaciones – UIT \(2017\)](#).

utiliza computadora. Por su parte, Nayarit al presentar una cobertura del 47,7% forma parte de un grupo intermedio de estados cuya participación alcanza valores entre el 40% y el 50% de usuarios. El conjunto restante corresponde a 6 entidades cuyas proporciones de usuarios son menores al 40% de la población.

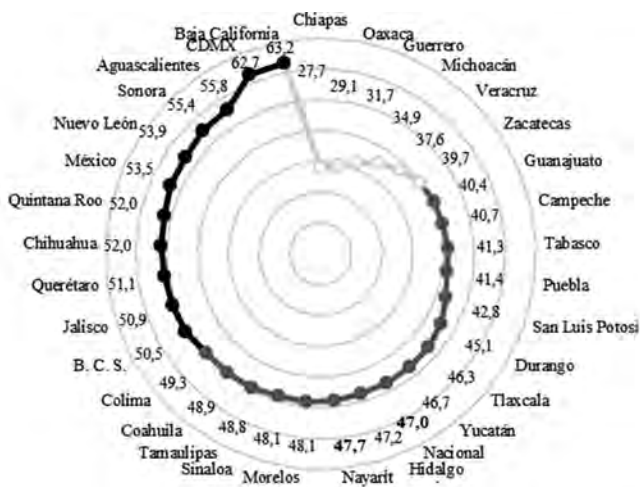


Figura 2. Usuarios de computadora por entidad federativa 2016
Nota: proporciones en población de 6 o más años de edad.
Fuente: elaborado a partir de [INEGI \(2016\)](#).

En el caso de los usuarios con acceso a servicio de internet, Nayarit se ubica nuevamente en un grupo intermedio de entidades federativas, con una cobertura ligeramente mayor al promedio nacional. Los criterios de agrupación para este caso fueron: a) un grupo superior, en el cual el 65% o más de la población tuvo acceso al servicio; un grupo intermedio, con valores que van desde el 55% hasta el 65%; así como un tercer grupo con un mayor rezago en acceso a internet, donde menos del 55% de su población contó con el servicio (figura 3).

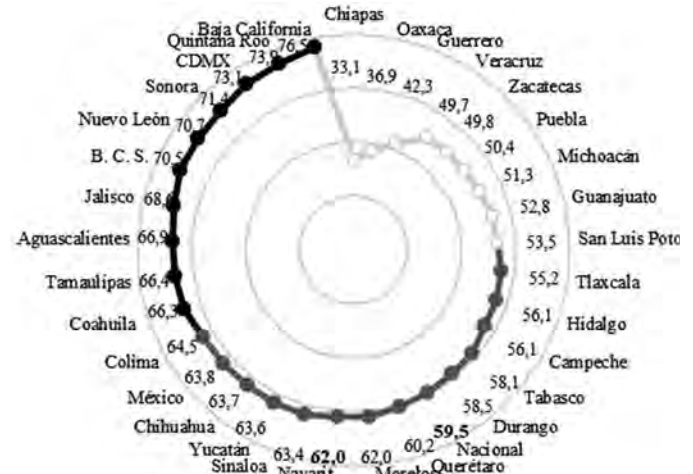


Figura 3. Usuarios de internet por entidad federativa 2016
Nota: proporciones en población de 6 o más años de edad.
Fuente: elaborado a partir de [INEGI \(2016\)](#).

En cuanto al uso de teléfonos celulares, el promedio nacional es del 73,6%. Nayarit se clasifica en el grupo de 9 entidades federativas con una cobertura de telefonía celular superior al 80% de su población de 6 años o más. A escala nacional, la mayoría de las entidades (excepto Oaxaca, Chiapas y Guerrero) presentan proporciones superiores al 60% de usuarios de celular (figura 4).

2.2. Problemática del sistema de producción y comercialización del mango en Nayarit

Desde 2013, México ocupa la quinta posición en el ranking de países exportadores de mango ([Food and Agriculture Organization - FAO, 2017](#)); por su parte, Nayarit mantiene el segundo lugar nacional entre las regiones mexicanas exportadoras ([Sistema de Información Agroalimentaria y Pesquera - SIAP, 2017](#)). Sin embargo, al abrirse su principal ventana de comercialización al mundo en los meses

de septiembre y octubre, se posiciona como el principal exportador, luego que las otras regiones inician el cierre de sus ciclos comerciales. Para generar la producción se emplean alrededor de 25 mil hectáreas, las cuales representan el 6,7% de la superficie de cultivo en el estado de Nayarit. En 2015, esa actividad generó 252 mil toneladas con un valor aproximado de 453 millones de pesos mexicanos equivalentes al 7,27% del valor de la producción agrícola estatal (tabla 2).

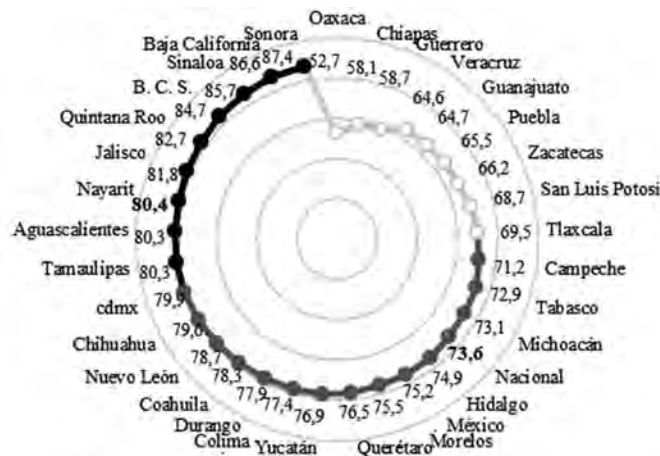


Figura 4. Usuarios de telefonía celular por entidad federativa 2016
 Nota: proporciones en población de 6 o más años de edad.
 Fuente: elaborado a partir de INEGI (2016).

De acuerdo a las percepciones de los acopiadores y empacadores, su sistema productivo resulta desfavorecido por la incidencia de problemas sanitarios en las áreas de cultivo; esto impacta por lo menos al 30% de la producción, la cual es colocada en el mercado regional a precios castigados por la saturación del producto y su calidad (Isiordia, García, Flores, Díaz, Carvajal y Espino, 2011).

Tabla 2. Superficie, valor y volumen de producción de mango en Nayarit 2011-2015

Año	Superficie sembrada (Hectáreas)	Superficie cosechada (Hectáreas)	Producción (Toneladas)	Valor de producción (Miles de pesos mexicanos)
2011	24.514	23.982	229.697	425.026
2012	26.177	25.032	249.803	632.782
2013	25.221	24.337	266.875	556.134
2014	25.492	24.049	175.210	427.194
2015	25.131	24.123	252.395	453.381

Fuente: elaborado a partir de SIAP (2017).

Aun así, 70% del mango alcanza estándares de precio y calidad para atender la demanda procedente de otras entidades federativas del país y del exterior. El 30% de la producción es seleccionada por su calidad de exportación, aprovechando las ventanas de comercialización emergentes en Estados Unidos y Canadá para suministrarles 88,1% y 11,4% del fruto, respectivamente; además abastece el mercado japonés con 0,4% y europeo con 0,1% (Secretaría de Agricultura, Ganadería, Desarrollo Rural, Pesca y Alimentación -SAGARPA, 2009).

Las empresas comercializadoras consideran diversos factores que inhiben la incorporación de un mayor volumen de envíos de mango nayarita a Norteamérica. La desvinculación de las prácticas productivas de la normatividad oficial y escasa integración de los actores, repercute en todos los eslabones de la cadena productiva e impide la fundamentación de acciones estratégicas que incrementen la competitividad de sus empresas. Estas debilidades marcan entre otros aspectos, los límites de la eficiencia de las empresas más rezagadas, aunque sean operadas por actores con características similares y comparten el mismo territorio que las fincas más exitosas.

Los empresarios reconocen los esfuerzos de la Dirección General de Sanidad Vegetal del Servicio Nacional de Sanidad, Inocuidad y Calidad Agroalimentaria (SENASICA) en coordinación con productores y empacadores para promover la calidad fitosanitaria señalada por las autoridades sanitarias de Estados Unidos; sin embargo, identifican como parte de su problemática diversas debilidades traducidas en demandas específicas por servicios en ciencia y tecnología, que expresan de forma reiterada los actores de los eslabones de la cadena productiva del mango (Salazar y Núñez, 2014):

- Evaluación y capacitación en buenas prácticas agrícolas.
- Detección de sistemas de identificación y control de enfermedades y plagas.
- Integración de capacidades de producción y comercialización.
- Sistemas de riego y podado adecuado al terreno y su relieve.
- Practica de investigación relacionadas con plagas y enfermedades.
- Adaptación de máquinas seleccionadoras de tamaño, peso, color, grado brix, etc.
- Sistemas de deshidratación móvil y flexible que permitan intercalar por productos y por temporadas y con escalas de producción flexibles.
- Sistemas para estandarización de criterios de calidad.
- Ampliación de vida de anaquel.
- Integración de la regulación emergente para producción y exportación.
- Aprovechamiento de las instituciones de apoyo para los productores.
- Sistemas de difusión de resultados de investigación.
- Creación de sistemas de garantía contra oportunismo (costos de transacción).
- Proyectos de congelado, deshidratadoras, transformación e industrialización.
- Planeación de la producción en función de modelos de comportamiento de precios, cultivo y cosecha.
- Modelos de comportamiento de la industria del mango, en función de programación de áreas de cultivo.

Sin embargo, además del manejo agronómico de las plantaciones y la sanidad e inocuidad en los procesos de transformación del producto, existen áreas relevantes que atraen su preocupación: la comunicación y coordinación

entre los eslabones de la cadena de valor, el efecto del cambio climático en la producción, las tendencias del mercado y las preferencias de los consumidores norteamericanos de mango. Estos aspectos son los mismos que toman en consideración los actores de las cadenas de valor de los mercados agroalimentarios globales en su propósito de sostener sus márgenes de participación; para ello se ven invariablemente precisados a recurrir al uso de tecnologías de la información y la comunicación.

En este sentido, el panorama global que condiciona la exportación del mango, obliga a las empresas a mantenerse en continua actualización de las herramientas y estrategias que las ayuden a garantizar su competitividad en el mercado mundial. Por lo tanto, el conocimiento y uso de las TIC son factores clave que aprovechan para adaptarse a la globalización, ayudando a:

- Contar con acceso a información de calidad para la toma de decisiones.
- Mayor agilidad en la identificación e intervención en mercados emergentes y/o potenciales.
- Seguridad en el contacto con proveedores, agentes y coordinadores de logística.
- Simplicidad en la intercomunicación de los agentes a distancia.

3. Metodología

La investigación que da soporte a este artículo parte de un diseño transeccional con alcance descriptivo. En el ejercicio de reflexión sobre el aprovechamiento de las TIC en las empresas acopiadoras, almacenadoras y comercializadoras de mango en Nayarit, se aplicó una entrevista semiestructurada a 14 empresas, las cuales corresponden a la totalidad de las corporaciones formalmente constituidas para intervenir en el eslabón de la comercialización del mango nayarita exportable. La característica común de estas es contar con una estructura organizativa integrada por áreas de planeación, especialización técnica, proveeduría de insumos, acopio, empaque y comercialización.

Este instrumento se aplicó a actores estratégicos que laboran en dichas empresas: gerentes, operadores de las TIC, así como a integrantes de la composición gremial de la cadena productiva. La información obtenida fue contrastada y complementada con técnicas de observación en las áreas especializadas en el manejo de recursos informáticos de comunicaciones. El levantamiento de información y visita a instalaciones se realizó en los meses de agosto y septiembre de 2014.

Para llevar a cabo esta tarea se utilizó como base la encuesta de Tecnologías de la Información y Negocios (*Business and Information Technologies*, en su idioma original), diseñada por [Karmarkar y Mangal \(2004\)](#), consistente en un estudio de referencia destinado a rastrear/describir los impactos de las tecnologías en las prácticas empresariales. Este instrumento comprende una amplia gama de prácticas comerciales, incluyendo la adopción de tecnología, la organización interna, la actividad de cara al

mercado, las relaciones con clientes, proveedores y los resultados empresariales y consecuencias de rendimiento de la aplicación de nuevas tecnologías. Estas son agregadas en 7 dimensiones del quehacer empresarial ([Karmarkar y Mangal, 2004](#)), las cuales son:

1. Adopción de tecnología / tendencias de infraestructura y presupuesto. Tecnologías adoptadas y tendencias presupuestarias.
2. Organización interna. Cambios en la fuerza de trabajo, estructura y en la externalización de procesos empresariales debido a tecnologías.
3. Interacciones frente a los clientes. Cambios en la publicidad, imagen, gestión de relaciones y otras interacciones con los clientes debido a las tecnologías.
4. Relaciones con socios comerciales. Cambios en las comunicaciones de los socios y mecanismos de compra utilizados debido a las relaciones tecnológicas.
5. Resultados empresariales. Resultados empresariales operativos, económicos y áreas estratégicas impactadas por tecnologías.
6. Globalización. Impacto de la globalización de la organización debido a las tecnologías.
7. Perfil de la organización. La demografía básica de la organización.

Una vez que fue corroborada la alineación entre la propuesta de [Karmarkar y Mangal \(2004\)](#) y la estructura conceptual y metodológica del cuerpo de indicadores propuestos por el Manual [UIT \(2016\)](#) para la medición de acceso y uso de las TIC por parte de las empresas, se procedió al diseño de un instrumento de captación de información conducente al análisis de las prácticas de incorporación de TIC en las EAACM en 3 aspectos ([tabla 3](#)).

4. Resultados

A partir del análisis precedente es posible distinguir 2 grupos de empresas de acuerdo a la importancia que asignan a la adquisición y utilización de TIC en su actividad económica. Un segmento lo conforma 79% de las EAACM consultadas, las cuales coincidieron al reconocer que el uso de las TIC les presenta áreas de oportunidad en sus procedimientos logísticos, en el desempeño de las áreas contable-administrativas y en operaciones de marketing. Estas EAACM, denominadas *Grupo de admisión*, suelen asignar en sus presupuestos partidas para la incorporación y/o renovación de las TIC, en especial teléfonos móviles inteligentes y equipo de cómputo provisto de *software* básico para procesamiento de texto, hojas de cálculo y asistentes electrónicos útiles en la exposición de informes y otros documentos.

Una perspectiva diferente la presenta el 21% de las empresas consultadas; estas mostraron escepticismo en su percepción acerca de la incorporación de las TIC para obtener mejoras en el funcionamiento de su estructura organizativa y operaciones económicas. Aunque en los presu-

Tabla 3. Preguntas guía utilizadas en entrevista semiestructurada aplicada a EAACM

Tópico	Preguntas guía
Adopción de tecnología	¿Qué tecnologías o herramientas tecnológicas utiliza actualmente en su empresa o planea utilizar en el corto plazo? ¿En cuáles de esas tecnologías o herramientas tecnológicas que utiliza, ha invertido en los últimos tres años? ¿Qué tecnologías o herramientas tecnológicas conoce que no utiliza en su empresa ni planea utilizar en el corto plazo?
Organización interna	¿Cuáles son las áreas de la empresa que más se apoyan en el uso de tecnologías de la información y la comunicación? ¿Cuenta la empresa con personal capacitado en el uso de tecnologías de la información y la comunicación? ¿Han cambiado las tecnologías de la información y la comunicación la forma en que se estructura la empresa? ¿Cómo están cambiando las organizaciones internamente en términos de su estructura? ¿El uso de tecnologías de tecnologías de la información y la comunicación ha facilitado que la empresa externalice algunos de sus procesos comerciales?
Interacción frente a los clientes	¿De qué manera las tecnologías de la información y la comunicación intervienen en su comunicación con los clientes? ¿Se apoya usted en el uso de herramientas tecnológicas para contactar a sus clientes? ¿Cuáles? ¿Cree usted que el uso de tecnologías le brinda ventajas sobre sus competidores? ¿En qué aspectos?

Fuente: elaboración propia con base en [Karmarkar y Mangal \(2004\)](#).

puestos de este segmento de empresas denominado *Grupo de resistencia* se contempla la adquisición de TIC, estas se restringen a la compra de computadoras de escritorio, sin tomar en cuenta el pago por derechos de uso de software especializado, acceso a redes o cualquier otro recurso cibernético. De esa forma el gasto en equipo tecnológico no se concibe propiamente como inversión en TIC para potenciar sus operaciones, sino como una adquisición de equipo. Sin embargo, lo reportado por el ejercicio de observación de operaciones en campo, corrobora que al menos la mitad de los sujetos ahí empleados utilizan equipamiento de su propiedad, *smartphones*, *tablets* y computadoras portátiles para apoyo en sus labores, lo que pone en evidencia la falta de instrumentación de políticas institucionales para la adopción y capacitación en el uso de TIC por parte de su personal.

El estudio realizado permite confirmar que en su totalidad las EAACM hacen uso de las TIC; sin embargo, se advirtieron diferencias en la forma. Al analizar el equipamiento, se observa que la infraestructura comprende computadoras personales, con *software* para el procesamiento de texto y hojas electrónicas que contribuyen a articular la información generada entre los eslabones de la cadena. Su utilización tiene efecto en la medida que se intenta intervenir en ciertas rutinas o procesos de registros de producción, ventas, solicitudes y la integración de bases de datos. En general, las computadoras de escritorio y teléfonos celulares presentan una cobertura de aprovechamiento en la totalidad de las EAACM; les sigue en importancia el uso de computadoras portátiles y otros dispositivos como mini-computadoras y tabletas en un 45% y 30%, respectivamente ([tabla 4](#)).

Aunque la inversión que realizan las EAACM en TIC se limita a procurar equipamiento y *software* de baja complejidad, su aprovechamiento crea expectativas que sugieren

una relación positiva con el incremento de la competitividad. Sin embargo, de conformidad con lo expresado por [Honeycutt \(2000\)](#) y [Rodríguez y Sánchez \(2017\)](#), esa convergencia debe ser acompañada del fortalecimiento de las competencias en los recursos humanos que operan las TIC. El personal consultado expresó que sus procedimientos basados en el manejo de tecnologías de la información y la comunicación son poco complejos, ya que generalmente consisten en variaciones mecánicas del formato en el que se asientan los registros; sin embargo, su impacto es alto en el momento del procesamiento e intercambio de dicha información.

Tabla 4. Acceso a equipo de cómputo y telefonía por parte de las EAACM

Equipamiento y utilización de TIC	Porcentaje de empresas que lo utilizan
Computadora de escritorio	100%
Computadora portátil	45%
Computadora de bolsillo (Tablet)	30%
Teléfono celular tipo smartphone	79%
Teléfono celular (no smartphone)	21%
No especificado	14%

Fuente: elaboración propia.

Así mismo, la perspectiva del personal de las EAACM dedicado a la captación y procesamiento de información, afirma que se requiere solo de capacitación básica para captura de registros contables e impuestos, o bien, de documentos internos de la empresa. Esos individuos presentan un perfil profesional (43%) o técnico (14%) que rebasa el estándar de capacidades comúnmente requeridas por los usuarios de esas tecnologías ([figura 5](#)); sin embargo, no se excluye que aquellos sujetos que no pertenecen a ese segmento de calificación (43%) puedan ser capacitados, especialmente quienes poseen educación media y media superior.

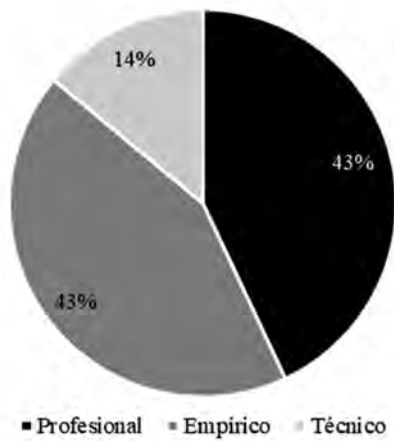


Figura 5. Perfil de usuarios de TIC en las EAACM
Fuente: elaboración propia.

Por otra parte, el contar con equipo de cómputo con acceso a banda ancha no garantiza que se aproveche el potencial de las TIC, por esa razón se consultó sobre el uso que, en sus labores cotidianas, se da a distintas herramientas o servicios de tecnologías de la información y la comunicación. Entre los principales resultados a esta pregunta, se destaca que el 79% de empresas utilizan, por lo menos, correo electrónico (figura 6). En contraparte, el 21% de las empresas hacen uso de su equipo de cómputo únicamente para llenado de formatos.

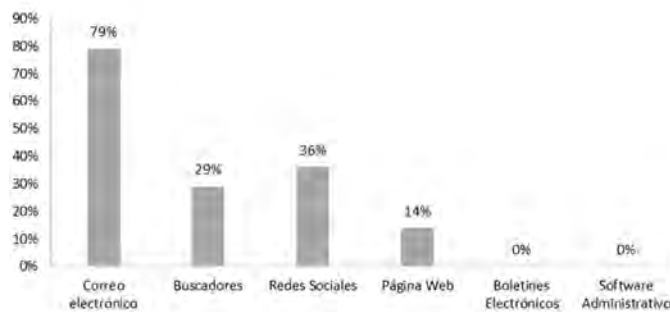


Figura 6. Acceso a herramientas TIC en las EAACM
Fuente: elaboración propia.

Adicionalmente, se consultó al grupo de 11 empresas con acceso a herramientas TIC sobre la finalidad de su utilización. Los entrevistados coincidieron en señalar la importancia de mantenerse en constante comunicación con clientes y proveedores, así mismo indicaron que su uso ha contribuido al incremento de sus ventas (figura 7).

Si se asume como óptimo el aprovechamiento del 100% de alguna herramienta TIC por las EAACM, se pondrían de

manifiesto profundas áreas de oportunidad en los propósitos con los que puede ser capitalizado su uso. En tal caso, en las operaciones de promoción de ventas solo asiste 36% de las empresas, mientras que con fines publicitarios y monitoreo de competidores 14%. Sin embargo, cobran especial relevancia las áreas de oportunidad detectadas en el campo de la inducción de mejorar en la productividad, desempeño logístico y diversificación de mercados; en estos rubros el aprovechamiento de las herramientas TIC no ha sido detectado (figura 8).

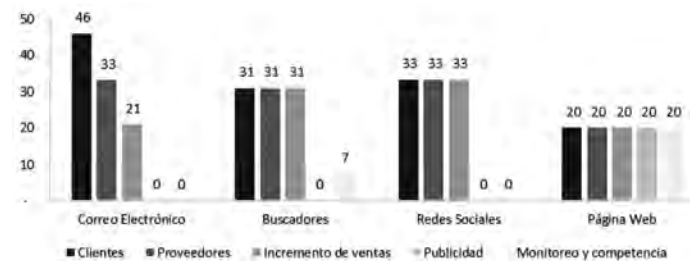


Figura 7. Utilización de las herramientas TIC en las EAACM (porcentaje)
Fuente: elaboración propia.

Por último, se obtuvo registro del uso de herramientas comprendidas dentro de las TIC (correo electrónico, mensajería instantánea e internet), el cual se lleva a cabo por iniciativa de los empleados, sin recibir capacitación sobre el funcionamiento y beneficios de las diferentes tecnologías de la información y la comunicación disponibles en la actualidad (tabla 5).



Figura 8. Utilización de motores de búsqueda por propósito de las EAACM
Fuente: elaboración propia.

El grado de difusión del paradigma digital entre las empresas empacadoras y comercializadoras de mango, medido desde la óptica acotada a la cantidad y calidad del software y el hardware especializado utilizado para realizar distintas tareas, como órdenes de compra, pagos, transferencias, monitoreo de mercancías, entre otras, debe ser

Tabla 5. Usuarios por departamento en EAACM que utilizan TIC

	Administrativos	Recursos humanos	Ventas	Producción
Correo electrónico	80 a 99%	70 a 90%	70 a 90%	20%
Celular	80 a 99%	70 a 90%	70 a 90%	70 a 90%
Internet	70 a 90%	70 a 90%	20%	20%

Fuente: elaboración propia.

considerado desde las capacidades de los recursos humanos y de la calidad de la oferta de los servicios públicos y privados, factores que son determinantes para potencializar el aprovechamiento de las TIC (Peirano y Suárez, 2006).

5. Conclusiones

El análisis precedente confirma un limitado nivel de adopción de TIC por las EAACM. No obstante, se identifica un grupo mayoritario de empresas (*Grupo de admisión*) que suelen incluir en sus partidas presupuestarias recursos para la adquisición de equipo de cómputo y *software* para procesamiento de texto, hojas de cálculo, presentaciones, etc.; este gasto no se concibe propiamente como inversión, sino como una adquisición de equipo para actividades rutinarias en las áreas comercial y administrativa.

Asimismo, entre las EAACM se detectó un segundo grupo de empresas comercializadoras (*Grupo de resistencia*) cuyos líderes no conceden importancia al uso de TIC en el fomento de su competitividad; el argumento de este desinterés alude al nulo impacto del gasto en la obtención de ingresos adicionales en el corto plazo. Este segundo grupo de empresas presenta entre sus rasgos característicos una menor escala de operaciones y una mayor dependencia de otros comercializadores de mango para penetrar al mercado, respecto al llamado *Grupo de admisión*.

Al margen del nivel de instrumentación de políticas institucionales para la adopción y capacitación en el uso de TIC, el personal empleado por las EAACM utilizan su equipo personal consistente en *smartphones*, *tablets* y computadoras portátiles, para apoyar su desempeño en las operaciones de acopio y comercialización del mango, contacto con proveedores, agentes de logística o en la intercomunicación con los agentes a distancia. Así, el escepticismo de sus líderes no impide al grupo de empresas beneficiarse directamente de las capacidades que la población nayarita ha generado en su contacto cotidiano con los recursos informáticos, permeando su desempeño laboral. La inclusión de las TIC por los empleados que laboran en las EAACM está motivada por sus deseos de facilitar sus operaciones y permanecer en el empleo, esto se superpone de manera inevitable a las visiones y disposiciones gerenciales para promover el uso de estas herramientas.

Ciertamente las EAACM observan importantes áreas de oportunidad en el aprovechamiento estratégico de TIC para el fomento de su competitividad. Las percepciones de sus grupos directivos en esta materia representan en sí grandes limitaciones para acceder adecuadamente al mercado global, toda vez que su impacto en la gestión de competitividad resulta incuestionable en la experiencia empresarial documentada. Lo anterior al margen de que el impacto de las TIC en la productividad se presente en forma directa o como resultado complementario de otras capacidades que deben presentar las economías regionales/locales. Como ejemplo, un problema que enfrentan los usuarios de TIC en las EAACM, es la cobertura que tiene la señal de telefonía móvil en ciertas zonas del estado de Nayarit. Esta es una limitación cuya solución no está prevista entre las capaci-

dades que los actores (bajos sus actuales estándares de desarrollo) deben o puedan generar.

Las empresas, al incorporar TIC en sus procesos productivos, pueden incrementar su eficiencia, siempre y cuando las instituciones proporcionen servicios públicos/privados (como internet) para asegurar la comunicación entre usuarios. Los impactos de las TIC en la producción y los encadenamientos productivos dependen además de factores regionales/locales para aprovechar oportunidades de diversa naturaleza (infraestructura público/privada y la capacitación y escolaridad de los usuarios de tecnologías de la información y la comunicación, entre otros factores).

Además de un *stock* de equipamiento en computadoras, teléfonos, servidores, dispositivos de acceso, etc., los usuarios deben estar habilitados por infraestructura de telecomunicaciones adecuada que proporcione, entre otros, servicios eficientes de transmisión (banda ancha) para impulsar la competitividad regional y su impacto en la productividad de las empresas. Lo anterior resulta particularmente indispensable en el escenario global, en el cual el aprovechamiento de las TIC se configura a partir de una compleja combinación de códigos y dispositivos digitales que intervienen en las etapas de codificación, procesamiento, almacenamiento y cuyo perfil es caracterizado por su presencia, accesibilidad e interconexión a las fuentes de información online.

Conflicto de intereses

Los autores declaran no tener ningún conflicto de intereses.

Anexos

Tabla A1. Indicadores de acceso y uso de las TIC por parte de las empresas de acuerdo a la Unión Internacional de Telecomunicaciones

Indicador	Descripción
B1 Proporción de empresas que usan computadoras	Cantidad de negocios que usan computadoras como proporción del total de negocios en un ámbito determinado.
B2 Proporción de personas empleadas usando computadoras	Proporción de personas que usan computadoras del total de fuerza laboral en ese ámbito de negocios. Incluye la totalidad de empleados.
B3 Proporción de empresas que utilizan Internet	Proporción de negocios que usan Internet en relación con el total de empresas dentro de un ámbito.
B4 Proporción de personas empleadas utilizando Internet	Proporción del personal empleado usando Internet del total de personas empleadas en el todo el ámbito del negocio.
B5 Proporción de empresas con presencia en la web	Número de negocios con presencia en la web como proporción del total de empresas. La presencia en la web incluye el hogar de la página o el sitio web de otra entidad. Excluye directorios en línea y sitios cuyo contenido escape al control del negocio.
B6 Proporción de empresas con intranet	Número de negocios con intranet como proporción del total de empresas.
B7 Proporción de empresas que reciben pedidos a través de Internet	Cantidad de negocios que reciben pedidos a través de Internet como proporción del total de empresas consideradas. Incluye todas transacciones, (pagadas o no en línea): a través de sitios web especializados Mercados de Internet, extranets, EDI a través de Internet, móvil con acceso a Internet teléfonos y correo electrónico. Incluye pedidos recibidos en nombre de otras organizaciones.
B8. Proporción de empresas que realizan pedidos a través de Internet	Negocios que realizan pedidos a través de Internet como proporción del número total de negocios. Incluye pedidos que se paguen o no en línea: a través de sitios web especializados Mercados de Internet, extranets, EDI a través de Internet, móvil con acceso a Internet teléfonos y correo electrónico.
B9 Proporción de empresas que utilizan Internet por tipo de acceso	Proporción de negocios que usan Internet a través de: banda estrecha, banda ancha fija y / o banda ancha móvil, del total de empresas incluidas en un ámbito o sector.
B10 Proporción de empresas con una red de área local	Proporción de negocios con una red de área local (LAN) del total de negocios considerados.
B11 Proporción de negocios con una extranet	Proporción de negocios con una extranet del total de empresas.
B12 Proporción de empresas utilizando Internet según tipo de actividad	Proporción de negocios que usan Internet por tipo de actividad del total de negocios del sector:

Fuente: elaborado a partir de [UIT \(2016\)](#).

Tabla A2. Glosario utilizado en la definición de indicadores acceso y uso de TIC por empresas

Clasificación de computadoras	De escritorio. Computadora generalmente fija, normalmente utilizada a través de un teclado. Portátil. Computadora pequeña transportable similar en sus funciones a la computadora de escritorio. Tableta. Computadora integrada en pantalla táctil, que también opera con teclado físico. Se excluyen equipos con capacidades informáticas integradas (televisores y teléfonos inteligentes).
Motores de búsqueda	Consiste en una herramienta desarrollada para localizar, archivos almacenados en los servidores web, a través del uso de palabras clave, vinculadas a dicha información.
Correo electrónico	Permite el envío/recepción de mensajes escritos e información a entre usuarios de la internet, empleando para ello una dirección de correo electrónica. Los mensajes enviados y recibidos se almacenan se preservan para su fácil acceso en el servidor de correo electrónico.
Mensajería instantánea (M.I.)	Herramienta de comunicación en tiempo real entre usuarios de telefonía celular. El servicio de M.I. proporciona la facilidad de intercambiar, mensajes de texto, audio, video, imágenes y archivos.
Empleados usando computadoras	Personas que usan computadoras en un ámbito de negocios, sin importar su temporalidad o condición laboral, sea remunerado o no.
Internet	Red informática pública mundial que proporciona acceso a servicios de comunicación, incluida la World Wide Web, transmisión de correo electrónico, noticias, archivos de entretenimiento y datos.
Empresas con presencia en la web	La presencia incluye el hogar de la página o el sitio web de otra entidad. Excluye directorios en línea y sitios con contenido fuera del control del negocio.
Intranet	Red interna basada en protocolos de Internet para permitir la comunicación dentro de la empresa.
Transacciones a través de Internet	Incluye todas transacciones, (pagadas o no en línea): a través de sitios web especializados Mercados de Internet, extranets, EDI a través de Internet, móvil con acceso a Internet teléfonos y correo electrónico
Clasificación de Internet por tipo de acceso	Banda estrecha fija: incluye un módem analógico, línea RDSI (Red Digital de Servicios Integrados), DSL (Línea de Suscriptor Digital) en velocidades de descarga anunciadas por debajo de 256 kbit/s, y otras formas de acceso con una velocidad de descarga menor de 256 kbit/s. Banda ancha fija: se refiere a tecnologías a velocidades de descarga anunciadas de al menos 256 kbit /s, como DSL, cable modem, líneas arrendadas de alta velocidad con cable o inalámbrica. Banda ancha móvil: Red (al menos 3G, por ejemplo, UMTS) a través de teléfono, mediante una tarjeta o un módem USB.
Red de Área Local (LAN)	Red conectando computadoras en un área específica (un edificio, departamento o sitio).

Tabla A2 (Continuación)

Video conferencias	Constituyen el uso de diferentes, medios electrónicos (hardware) para llevar a cabo enlaces que son procesados por gran variedad de softwares, especializados en la transmisión de imagen, video, audio, y datos. Todo esto con la finalidad de facilitar la comunicación tanto en sistemas punto a punto o multipunto.
Datawarehouse	Consiste en un "almacén" virtual, que guarda de manera ordenada e indizada grandes volúmenes de información para su procesamiento por diferentes técnicas, como la minería de datos.
Datamining	Es el conjunto de metodologías que permiten explorar y analizar grandes cantidades de bases de datos, de manera automática o semiautomática. Contribuye a la comprensión del contenido de un repositorio de datos, acudiendo a prácticas estadísticas y, uso de algoritmos de búsqueda próximos a la Inteligencia Artificial y a las redes neuronales
Extranet	Extranet: Red cerrada basada en protocolos de Internet utilizada para compartir información con proveedores, clientes, o socios.
Tipo de actividad TIC	Enviando o recibiendo correos electrónicos Telefonar a través de Internet / VoIP o usar videoconferencia Uso de mensajes instantáneos, tableros de anuncios Obtener información sobre bienes o servicios Obtener información de organizaciones gubernamentales generales Interactuando con organizaciones del gobierno general Banca por Internet Acceder a otros servicios financieros Entrega de productos en línea Reclutamiento interno o externo La formación del personal.

Fuente: elaborado a partir de UIT (2016), Amara et al. (2008), García y Calantone, (2002).

Bibliografía

- Amara, N., Landry, R., Becheikh, N. y Ouimet, M. (2008). Learning and novelty of innovation in established manufacturing SMEs. *Technovation*, 28, 450-463. <https://doi.org/10.1016/j.technovation.2008.02.001>
- Brambilla, I. y Tortarolo, D. (2018). Investment in ICT, productivity, and labor demand: the case of Argentina. Recuperado el 16 de mayo de 2018 de: <http://documents.worldbank.org/curated/en/702841517405409883/pdf/WPS8325.pdf>
- Choudrie, J., Islam, M., Wahid, F., Bass, J. y Priyatma, J. (2017). *Information and Communication Technologies for Development*. Yogyakarta, Indonesia: Springer.
- Díaz, H. (2017). Tecnologías de la información y comunicación y crecimiento económico. *Economía Informa*, 405, 30-45. <https://doi.org/10.1016/j.ecin.2017.07.002>
- Food and Agriculture Organization – FAO. (2017). FAOSTAT, *Datos sobre alimentación y agricultura*. Recuperado el 1 de noviembre de 2017 de: <http://www.fao.org/faostat/es/#home>.
- García, R. y Calantone, R. (2002). A critical look at technological innovation typology and innovativeness terminology: a literature review. *Journal of Product Innovation Management*, 19(2), 110-132. <https://doi.org/10.1111/1540-5885.1920110>
- Grande, M., Cañón, R. y Cantón, I. (2016). Tecnologías de la información y la comunicación: Evolución del concepto y características. *International Journal of Educational Research and Innovation*, (6), 218-230.
- Honeycutt, J. (2000). Information Technology and internal Firm Organization: An Exploratory Analysis. *Journal of Management Information Systems*, 14(2), 81-101. <https://doi.org/10.1080/07421222.1997.11518166>
- Instituto Mexicano para la Competitividad – IMCO. (2013). *Mapa de ruta 2025*. Recuperado el 8 de noviembre de 2017 de: <http://imco.org.mx/wp-content/uploads/2013/5/mapaderuta2025.pdf>
- Instituto Nacional de Estadística y Geografía – INEGI. (2016). Encuesta Nacional sobre Disponibilidad y Uso de Tecnologías de la Información en los Hogares 2016. Recuperado el 8 de noviembre de 2017 de: <http://www.beta.inegi.org.mx/proyectos/enchogares/regulares/dutih/2016/>
- Isiordia, N., García, O., Flores, R., Díaz, M., Carvajal, C. y Espino, R. (2011). El cultivo de mango en Nayarit, acciones e impactos en materia fitosanitaria 1993-2010. *Revista Fuente*, 2(7), 34-43.
- Karmarkar, U. S. y Mangal, V. (2004). *The Business and Information Technologies (BIT) Survey, Annual Report 2003-04*. Recuperado el 26 de septiembre de 2017 de: http://www.iese.edu/es/files/bit_annual%20report_tcm5-14163.pdf
- Latif, Z., Mengke, Y., Danish, Latif, S., Ximei, L., Pathan, Z., Salam, S. y Jianqiu, Z. (2018). The dynamics of ICT, foreign direct investment, globalization and economic growth: Panel estimation robust to heterogeneity and cross-sectional dependence. *Telematics and Informatics*, 35(2), 318-328. <https://doi.org/10.1016/j.tele.2017.12.006>
- Mačiulytė-Šniukienė, A. y Gaile-Sarkane, E. (2014). Impact of information and telecommunication technologies development on labour productivity. *Procedia*, 110, 1271-1282. <https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2013.12.974>
- Niebel, T. (2018). ICT and economic growth - Comparing developing, emerging and developed countries. *World Development*, 104, 197-211. <https://doi.org/10.1016/j.worlddev.2017.11.024>
- Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos – OCDE. (2016). *Perspectivas de la OCDE sobre la economía digital 2015*. París: OCDE.
- Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos – OCDE. (2017). OECD Broadband Portal. Recuperado el 8 de noviembre de 2017 de: <http://www.oecd.org/sti/broadband/oecd broadband portal.htm>.
- Peirano, F. y Suárez, D. (2006). TICs y empresas: propuestas conceptuales para la generación de indicadores para la sociedad de la información. *Journal of Information Systems and Technology Management*, 3(2), 123-142.
- Piotrowicz, W. y Cuthbertson, R. (2015). *Supply Chain Design and Management for Emerging Markets*. Oxford: Springer.
- Rodríguez, J. y Sánchez, A. (2017). TIC y pobreza en América Latina. *Íconos*, (57), 141-160. <https://doi.org/10.17141/iconos.57.2017.2095>
- Secretaría de Agricultura, Ganadería, Desarrollo Rural, Pesca y Alimentación - SAGARPA. (2009). Identificación de las necesidades logísticas para la comercialización del sistema producto Mango en la Región Noroeste. Recuperado el 8 de noviembre de 2017 de: http://www.sagarpa.gob.mx/agronegocios/Documents/Estudios_promercado/mangos.pdf
- Salazar, V. y Núñez, L. (2014). *Ciencia, tecnología e innovación para la competitividad de las cadenas agroalimentarias de Nayarit*. Ciudad de México: AM editores.
- Secretaría de Comunicaciones y Transportes – SCT. (2012). Agenda digital MX. Recuperado el 8 de noviembre de 2017 de: http://www.sct.gob.mx/uploads/media/AgendaDigital_mx.pdf
- Sistema de Información Agroalimentaria y Pesquera – SIAP. (2017). Producción anual agrícola. Sistema de Información Agroalimentaria y Pesquera. Recuperado el 8 de Noviembre de 2017 de: <http://www.gob.mx/siap/acciones-y-programas/produccion-agricola-33119>
- Solow, R. (1956). A contribution to the theory of economic growth. *The*

Quarterly Journal of Economics, 70(1), 65-94.

Unión Internacional de Telecomunicaciones – UIT. (2011). Unión Internacional de Telecomunicaciones. Manual para la Recopilación de Datos Administrativos de las Telecomunicaciones y de las TIC 2011. Recuperado el 14 de mayo de 2018 de: https://www.itu.int/dms_pub/itu-d/opb/ind/D-IND-ITC_IND_HBK-2011-PDF-S

Unión Internacional de Telecomunicaciones – UIT. (2016). Core List of ICT Indicators. March 2016 version. Partnership on Measuring ICT for Development. Recuperado el 14 de mayo de 2018 de: https://www.itu.int/en/ITU-D/Statistics/Documents/coreindicators/Core-List-of-Indicators_March2016.pdf

Unión Internacional de Telecomunicaciones – UIT. (2017). *Measuring the Information Society Report* (Vol. 1). Geneva, Suiza: UIT.

Artigo de pesquisa

Fatores associados ao comportamento dos custos em períodos de prosperidade e crise econômica em empresas dos países que compõem o PIIGS

Edgar Pamplona*

Doutorando, Programa de Pós-Graduação em Ciências Contábeis, Universidade Regional de Blumenau, Blumenau, Brasil.
edgarpamplona@hotmail.com

Maurício Leite

Doutorando, Programa de Pós-Graduação em Ciências Contábeis, Universidade Regional de Blumenau, Blumenau, Brasil.

Vinícius Costa da Silva Zonatto

Professor Permanente, Programa de Pós-Graduação em Ciências Contábeis, Universidade Regional de Blumenau, Blumenau, Brasil.

Resumo

O objetivo deste estudo é investigar fatores associados ao comportamento dos custos em períodos de prosperidade e crise econômica de 473 empresas dos países que compõem o PIIGS. Foi realizada uma pesquisa descritiva, com análise documental e abordagem quantitativa entre os anos de 1998 e 2015. Os resultados demonstram que as organizações operam com margens de lucro inferior nos períodos de crise, sugerindo que estas tendem a ajustar suas estruturas de custo para resistir aos períodos de crise. Ademais, os custos (despesas) com vendas, gerais e administrativos apresentam menor assimetria na recessão enquanto fluxo de caixa livre e intensidade dos ativos fixos aumentam a assimetria. Esta pesquisa fornece novas perspectivas para que gestores identifiquem possíveis caminhos para a tomada de decisão mais assertiva, visando manter a persistência das organizações no mercado.

Palavras chave: comportamento dos custos, prosperidade econômica, crise econômica, fatores associados, países do PIIGS.

Factores asociados al comportamiento de los costos en períodos de prosperidad y crisis económica en empresas de los países que componen el PIIGS

Resumen

El objetivo de este artículo es investigar factores asociados al comportamiento de los costos en períodos de prosperidad y crisis económica en 473 empresas que componen los países del PIIGS. Se realizó una investigación descriptiva, con análisis documental y enfoque cuantitativo entre los años 1998 y 2015. Los resultados demuestran que las organizaciones operan con márgenes de beneficio inferior en períodos de crisis, sugiriendo que éstas ajustan sus estructuras de costo para resistir los períodos de crisis. Además, los costos (gastos) con ventas/generales/administrativos presentan menor asimetría en la recesión mientras que el flujo de caja libre e intensidad de los activos fijos aumentan la asimetría. Esta investigación proporciona nuevas perspectivas para que los gestores identifiquen posibles caminos para la toma de decisión más asertiva, con el fin de mantener la persistencia de las organizaciones en el mercado.

Palabras clave: comportamiento de los costos, prosperidad económica, crisis económica, factores asociados, países del PIIGS.

Associated factors with costs behavior in periods of prosperity and economic crisis in companies of the countries that make up PIIGS

Abstract

The aim of this study is to investigate factors associated with the behavior of costs in periods of prosperity and economic crisis in 473 companies in PIIGS countries. A descriptive research was conducted with documentary analysis and a quantitative approach between 1998 and 2015. The results show that organizations operate with lower profit margins in crisis times, suggesting that they adjust their cost structures to resist of these. In addition, the sales/general/administrative costs (expenses) show less asymmetry in the recession while free cash flow and fixed asset intensity increase the asymmetry. This research provides new insights for managers to identify possible avenues for decision making assertiveness, to maintain the organizations persistence in the market.

Keywords: costs behavior, economic prosperity, economic crisis, associated factors, PIIGS countries.

* Autor para dirigir correspondência. Rua Antônio da Veiga, n. 140 - Sala D 202, Bairro Itoupava Seca, Caixa Postal 1507, CEP: 89.030-903, Blumenau/SC, Brasil.

Classificação JEL: M41, D24, M10, M20.

Como citar: Pamplona, E., Leite, M. e Costa da Silva Zonatto, V. (2018). Fatores associados ao comportamento dos custos em períodos de prosperidade e crise econômica em empresas dos países que compõem o PIIGS. *Estudios Gerenciales*, 34(148), 305-319.

DOI: <https://doi.org/10.18046/j.estger.2018.148.2603>

Recebido: 01-nov-2017

Aceito: 16-jul-2018

Publicado: 30-sep-2018

© 2018 Universidad ICESI. Published by Universidad Icesi, Colombia. This is an open access article under the CC BY license (<http://creativecommons.org/licenses/by/4.0/>).

1. Introdução

A literatura tradicional de contabilidade gerencial assume que os custos podem ser distinguidos entre fixos e variáveis, sendo que os últimos são proporcionais à variação do volume de atividade. Tal fato significa que a relação entre os custos variáveis e o volume de atividades é simétrica, ou seja, o aumento/diminuição dos custos acompanha a receita na mesma percentagem independentemente de o volume de atividade aumentar ou diminuir (Pervan e Pervan, 2012).

De forma similar, Ibrahim (2015) menciona que na suposição dos custos na forma tradicional, tem-se relação linear entre custos e atividades, ou seja, os custos alteram-se proporcionalmente quando das mudanças no nível de atividade, implicando que, se a atividade aumenta ou diminui por determinado nível, os custos vão reagir de forma simétrica, aumentando ou diminuindo em montante igual. Porém, alguns estudos têm afirmado que a suposição dos custos tradicionais nem sempre é válida e, portanto, tal relação pode apresentar comportamento não linear.

Neste sentido, no decorrer da década de 1990, pesquisadores começaram a questionar a visão tradicional do comportamento dos custos. Exemplo notório foi visto no estudo de Noreen e Soderstrom (1997) que, utilizando dados de hospitais do estado de Washington nos Estados Unidos, encontraram que previsões mais precisas nas mudanças dos custos devem assumir que estes não vão se alterar na totalidade, indo, portanto, de encontro ao entendimento de que os custos mudam proporcionalmente as mudanças de atividade.

Todavia, foram Anderson, Banker e Janakiraman (2003) que comprovaram empiricamente o comportamento dos custos como assimétrico. Com amostra de 7.629 empresas norte-americanas, analisadas em período longitudinal, os autores verificaram que os custos aumentam proporcionalmente mais do que caem quando da alteração no nível de atividade das empresas. Tal modelo, definido como alternativo, defende que os custos são *sticky* quando da diminuição das atividades, devido decisões deliberadas dos gestores, bem como resultado de atrasos nos ajustes dos custos, fazendo com que estes sejam incapazes de manter a velocidade de queda das receitas.

Posteriormente, outros autores testaram o referido modelo alternativo, que passou a ser mais amplamente chamado de *sticky costs* em contextos econômicos diversificados. Assim, seguindo o estudo seminal de Anderson et al. (2003), os pesquisadores Subramaniam e Watson (2016) analisaram o comportamento dos custos no cenário norte-americano, adicionando a magnitude da variação das receitas, os setores das organizações estudadas, entre outros fatores na análise. Medeiros, Costa e Silva (2005) testaram os *sticky costs* em empresas brasileiras, tendo como diferencial a realização desse estudo em país com economia mais instável e que, por este motivo, pode afetar o comportamento dos custos. Por sua vez, Calleja, Stelarios e Thomas (2006) abordaram este tema em uma perspectiva *cross-country*, estudando empresas da Alemanha, Estados

Unidos, França e Reino Unido. Em geral, todas as pesquisas referidas confirmaram os pressupostos dos *sticky costs* para variações nos níveis de atividades de curto prazo.

Em uma perspectiva mais atual, estudos acerca do tema têm procurado ir além da identificação do comportamento assimétrico dos custos, buscando compreender possíveis variáveis explicativas que geram tal fenômeno. Dentre tais variáveis, existe o efeito de fatores relacionados à crise, investigados por He, Teruya e Shimizu (2010) no contexto japonês e por Banker, Fang e Mehta (2013b) no cenário norte-americano. Ainda a partir de uma perspectiva *cross-country* – Alemanha, Estados Unidos, França e Reino Unido –, Calleja et al. (2006) investigaram a variação de tal comportamento observando o setor de atuação das empresas, o que no Brasil também foi avaliado por Richartz e Borgert (2014). Todavia, a literatura relacionada a essa temática ainda carece de evidências acerca do comportamento dos custos que integram simultaneamente períodos de prosperidade e recessão econômica, bem como o entendimento de como os diferentes setores da economia respondem a tais cenários no curto e médio prazo.

Dessa forma, visando suprir a lacuna acima mencionada e, por consequência, trazer novos *insights* que possam contribuir para o avanço do conhecimento acerca do tema, emerge-se para esta pesquisa a seguinte questão-problema: quais os fatores associados ao comportamento dos custos em períodos de prosperidade e crise econômica em empresas dos países que compõem o PIIGS? Mediante a esse questionamento, esta pesquisa tem por objetivo verificar os fatores associados ao comportamento dos custos em períodos de prosperidade e crise econômica em empresas dos países que compõem o PIIGS. Para tanto, tem-se como potenciais fatores explicativos investigados nessa relação, o fluxo de caixa livre, a intensidade de uso dos ativos e a intensidade das dívidas.

Conforme Pamplona, Fiirst, Silva e Zonatto (2016) a contabilidade e análise de custos auxiliam a gestão empresarial, existindo a necessidade de se compreender o comportamento dos custos, visto que estes são essenciais para a perenidade das empresas. Dessa forma, gestores devem pautar suas decisões nas informações de custos a fim de alcançar níveis apropriados de rentabilidade para as empresas que administram. A carência de informações de custos ameaça o equilíbrio econômico-financeiro das organizações (Pamplona et al., 2016), principalmente nos períodos de recessão econômica, quando as oportunidades são escassas e as ameaças latentes, o que eleva a importância de estudos como este. Tal fato é ainda mencionado por outros pesquisadores, como Ibrahim (2015), que enfatiza o comportamento dos custos como questão crucial em contabilidade de custos e contabilidade gerencial, uma vez que estes afetam o processo de tomada de decisão.

Apesar da importância evidente do tema, Pervan e Pervan (2012) mencionam que há uma escassez de pesquisas relacionadas à abordagem dos *sticky costs*. Além disso, o estudo do efeito crise é ainda mais incipiente, motivando a realização da presente pesquisa. Neste sentido, conforme Banker et al. (2013b), o efeito crise é único, a fim de exami-

nar como os gerentes realizam decisões acerca dos custos em resposta aos choques externos de mercado, pois nestes períodos alarga-se o pessimismo gerencial sobre os futuros níveis de vendas. Os países Portugal, Itália, Irlanda, Grécia e Espanha que compõem o PIIGS apresentam, especificamente, elevados nível de dívida pública, que foi agravada na segunda metade de 2008 com a crise financeira mundial, afetando negativamente o crescimento econômico destas nações (Santos, 2016). De fato, conforme Bali e Demir (2015), a crise financeira fez com que o Produto Interno Bruto (PIB) de muitos países ao redor do mundo encolhesse, sendo que os PIIGS foram os mais atingidos na Europa, tornando-se, portanto, um excelente “cenário” para o entendimento do comportamento dos custos em cenários de recessão.

Com relação à estrutura da pesquisa, destaca-se que além desta introdução, este artigo apresenta, sequencialmente, as seções de referencial teórico, procedimentos metodológicos, descrição e análise de dados e, por fim, as considerações finais.

2. Referencial teórico

No capítulo destinado à revisão da literatura, apresenta-se a discussão teórica que suporta a pesquisa. Assim sendo, este capítulo está dividido em três seções que tratam dos temas comportamento dos custos, crise PIIGS e setor no comportamento dos custos e estrutura corporativa no comportamento dos custos, respectivamente, objetivando suportar os modelos empíricos propostos neste estudo.

2.1. Comportamento dos custos

A suposição clássica na contabilidade de custos é que a relação entre custos e receitas é simétrica quando da diminuição ou do aumento do nível de atividade. Logo, tem-se que o referido modelo, caracterizado na literatura como tradicional, preconiza que o comportamento dos custos é proporcional às mudanças nos níveis de atividades das organizações (Anderson et al., 2003). Neste sentido, Calleja et al. (2006) enfatizam que a maior parte da literatura em contabilidade gerencial assume que os custos variáveis por unidade são lineares e proporcionais às mudanças nos níveis de atividade, enquanto que os custos fixos independentem do patamar de produção, ou seja, são fixos na totalidade.

De fato, Medeiros et al. (2005) destacam que prever os custos proporciona aos gestores compreensão do seu comportamento, permitindo, dessa forma, melhor planejar as atividades e, conseqüentemente, prever o desempenho corporativo. Diante desta importância, o comportamento dos custos passou a ser foco de estudos empíricos, principalmente a partir do século XXI. Assim, partindo do pressuposto de Noreen e Soderstrom (1997) de que alguns custos sobem mais com o aumento no volume de atividade do que caem quando da diminuição das receitas, Anderson et al. (2003) testaram empiricamente o modelo alternativo que preconiza os custos como assimétricos, sendo este denominado de *sticky costs*.

Mais precisamente, a pesquisa de Anderson et al. (2003) testou o comportamento assimétrico dos custos por intermédio de um modelo empírico desenvolvido pelos autores que relaciona as mudanças nos custos com vendas, gerais e administrativos com as alterações na receita líquida de vendas. Assim sendo, fizeram uso de informações de 7.629 empresas dos Estados Unidos conforme dados advindos da base *Compustat*[®], sendo o período de análise de 1979 a 1998 (20 anos). Os resultados, em suma, confirmaram o pressuposto de que o comportamento dos custos é assimétrico, uma vez que estes aumentam 0,55% quando o nível de atividade sobe 1%, mas caem apenas 0,35% quando a demanda decresce 1%, resultando, portanto, numa assimetria de 0,20%.

Assim, a prevalência observada do comportamento *sticky* dos custos é consistente com o modelo alternativo proposto. Nele, há distinção entre os custos que se movem automaticamente mediante as variações nos volumes de atividade e os custos que são determinados pelos recursos destinados pelos gestores. Quando há incerteza sobre a demanda futura, as empresas incorrem em custos de ajustamento a fim de reduzir ou restaurar os recursos comprometidos, sendo que, por vezes, os gestores podem propositalmente atrasar as reduções dos recursos até que eles tenham certeza sobre a permanência do declínio na demanda (Anderson et al., 2003), tornando os custos *sticky*.

Mediante perspectivas teóricas e empíricas existentes até então, inúmeros estudos passaram a serem desenvolvidos visando compreender o comportamento dos custos em contextos diversificados. Nesse sentido, destaca-se inicialmente a pesquisa de Calleja et al. (2006) que objetivou verificar o comportamento dos custos de empresas da Alemanha, Estados Unidos, França e Reino Unido. Para tanto, a amostra de pesquisa compreendeu 1.891 empresas norte-americanas, 1.003 empresas do Reino Unido, 349 empresas francesas e 257 empresas da Alemanha, sendo o período observado de dezessete anos (1988 a 2004). Em geral, em todos os quatro países, os custos apresentaram comportamento *sticky* sendo que, em média, os custos operacionais cresceram 0,97% para cada 1% de aumento nas receitas e caíram apenas 0,91% quando as atividades decresceram 1%. Os autores enfatizaram que a aderência a tal modelo alternativo de comportamento dos custos pode ser atribuída a aspectos do comportamento gerencial, onde administradores celebram contratos de fornecimento de recursos e, no caso de declínio das vendas, preferem manter recursos subutilizados em vez de suportar os custos de renegociação dos contratos.

Pervan e Pervan (2012) investigaram o comportamento dos custos, com ênfase na abordagem dos *sticky costs*, para o contexto croata. Mais especificamente, a amostra de pesquisa correspondeu à totalidade de médias e grandes corporações da Croácia atuantes no setor de alimentos e bebidas, sendo o período de análise de 1999 a 2009. Os resultados apontaram que a cada 1% de crescimento nas receitas operacionais os custos cresceram 0,61%, enquanto a queda de demanda de 1% foi acompanhada pela redução de 0,52% nos custos. Cabe destacar que apesar dos resul-

tados estarem de acordo com a abordagem dos *sticky costs*, estes não foram estatisticamente significativos na amostra em estudo. De qualquer forma, os autores enfatizam mencionando que compreender as perspectivas teóricas e práticas do comportamento dos custos foi importante, visto sua relevância para a tomada de decisão de inúmeros usuários da informação.

Além disso, atualmente a abordagem dos *sticky costs* está sendo adicionalmente utilizada por pesquisadores em economias emergentes, diante da crescente importância destas no cenário mundial. Nesse sentido, Pamplona et al. (2016) investigaram o comportamento dos custos das maiores empresas dos países Brasil, Chile e México. Para tanto, a amostra de pesquisa compreendeu as 50 maiores organizações de capital aberto de cada nação, sendo o período de análise de 2002 a 2013. Os achados da pesquisa confirmaram que os custos são assimétricos nos três contextos estudados, sendo tal assimetria convergente com os pressupostos dos *sticky costs*. Mais especificamente, a cada 1% de aumento nas receitas, os custos cresceram 1,036% no Brasil, 0,905% no Chile e 0,973% no México, enquanto caíram apenas 0,963% no Brasil, 0,698% no Chile e 0,857% no México quando o nível de atividade decresceu na mesma proporção, ou seja, em 1%. Além disso, dentro desta perspectiva *cross-country*, os autores evidenciaram empiricamente que fatores macroeconômicos podem explicar diferenças no comportamento dos custos entre empresas de países distintos. Por fim, concluíram que é oportuna a realização de futuras pesquisas a fim de identificar fatores adicionais que podem influenciar o comportamento dos custos das organizações.

Mediante esse cenário, a presente pesquisa realizada com países do PIIGS visa compreender o comportamento dos custos em situações de prosperidade e recessão econômica e em setores diversificados, sendo que, para tanto, tais nações surgem como grande potencial de pesquisa mediante atual situação enfrentada. Adicionalmente, é observada ainda a influência na assimetria dos custos de outros fatores específicos das firmas aderentes na literatura, como o nível de fluxo de caixa livre, a intensidade dos ativos fixos e a intensidade das dívidas. Neste sentido, a hipótese base de estudo é assim delineada:

- H_1 : os custos comportam-se de forma assimétrica mediante alterações nas receitas líquidas de vendas em empresas pertencentes aos países do PIIGS.

Cabe destacar que a alteração assimétrica aceita nesta pesquisa é determinada mediante o aumento dos custos de forma mais acentuada quando do aumento da receita do que a redução dos custos quando da diminuição da receita em proporção equivalente, sendo esta observada a partir de uma variação percentual de 1%. Tais critérios são extraídos do estudo seminal de Anderson et al. (2003) para a análise dos *sticky costs*.

2.2. Crise PIIGS e setor no comportamento dos custos

A crise econômica e financeira iniciada nos Estados Unidos na segunda metade de 2007 atingiu a generalidade das economias desenvolvidas, impulsionando, por consequência, algumas crises de dívidas, especialmente na Europa. Neste sentido, a conjugação da crise econômica com as elevadas e crescentes dívidas públicas, colocaram algumas economias, notadamente as usualmente designadas por PIIGS – Portugal, Itália, Irlanda, Grécia e Espanha – em fortes dificuldades elucidadas por indicadores econômicos, como é o caso da elevada taxa de desemprego, a diminuição dos investimentos e a redução do produto interno bruto (Santos, 2016).

Bali e Demir (2015) mencionam que todos os cinco países dos PIIGS enfrentaram grave recessão econômica. Mais precisamente, durante a crise financeira, tais economias experimentaram vários indicadores que apontaram para um sistema econômico deficiente, como elevadas taxas de desemprego e, por consequência, declínio significativo na taxa de crescimento econômico. De fato, para Kokotovic (2016), o grupo de países referidos como PIIGS exibe tendências macroeconômicas altamente perturbadoras. Para agravar a situação, os atuais níveis de desemprego entre os jovens nos países dos PIIGS estão entre os mais elevados da União Europeia, criando insatisfação na juventude aparentemente esquecida.

Mediante esta perspectiva, Kumar e Maheswaran (2015) revelam que as economias dos PIIGS estão no centro de estudos no mundo todo devido à atual crise da dívida europeia. Tais países – Portugal, Itália, Irlanda, Grécia e Espanha – têm experimentado condições econômicas semelhantes e problemas financeiros ao longo dos últimos anos. Mais especificamente, tais nações possuem níveis elevados comuns de dívida pública, têm experimentado recentemente baixo PIB, possuem altos gastos públicos, elevado desemprego, altos custos trabalhistas, problemas no setor financeiro e incapacidade de lidar com as dívidas. Mediante tamanha magnitude, o problema da dívida em diversas economias europeias, principalmente dos países do PIIGS, deverá manter também preocupação no futuro.

Nesse sentido, Banker et al. (2013b) destacam que crises econômicas – referindo-se a global – tendem a causar pessimismo gerencial sobre futuros níveis de vendas. Na verdade, períodos recessivos acabam por impactar toda sociedade inserida naquele contexto. Por exemplo, Caporale, Spagnolo e Spagnolo (2016) verificaram os efeitos de notícias macro divulgadas em jornais no retorno das ações em oito países pertencentes à Zona do Euro. Mais precisamente, a cobertura de notícias analisadas estava centrada em quatro séries de dados econômicos, sendo: PIB, desemprego, vendas no varejo e vendas de bens duráveis. Em suma, os achados da pesquisa apontaram que mercados são particularmente sensíveis às notícias negativas, sendo que a reação é maior nos países dos PIIGS durante o recente período de crise, sugerindo haver *pessimismo* intrínseco em tais nações.

Assim sendo, o período de crise torna-se único a fim

de examinar como os gerentes tomam decisões acerca dos custos em resposta a grandes choques econômicos (Banker et al., 2013b). He et al. (2010) relatam que períodos recessivos podem revelar dois processos distintos de tomada de decisão por gestores que influenciam no comportamento dos custos. Assim, por um lado, quando as receitas diminuem nos primeiros anos da recessão, as empresas tendem a acumular excesso de capacidade, uma vez que o enfoque corporativo tende a ser de longo prazo. Dessa forma, futuramente, quando a receita retomar o crescimento, as empresas utilizarão o excesso de capacidade, ao invés de obter mais recursos (He et al., 2010). Por consequência, tais evidências sugerem que o comportamento dos custos se tornará mais assimétrico em períodos de crise.

Por outro lado, He et al. (2010) revelam que em grandes períodos de recessão, gerentes são confrontados com a pressão de reduzir o excesso de capacidade na estrutura de custos, uma vez que, em caso de não o fazerem, as empresas podem não sobreviver. Além disso, a redução de custos torna-se essencial em tais períodos, pois com a diminuição do poder aquisitivo da população em geral, as empresas devem ajustar o preço de vendas de seus produtos a fim de manter – ou até mesmo aumentar – a sua parcela de mercado. Logo, a magnitude da diminuição dos custos se tornará maior quando as vendas diminuírem, reduzindo o comportamento assimétrico dos custos. Isso pode, ainda, ser entendido com base no estudo de Buckley e Casson (1998) sobre empresas multinacionais, de que flexibilidade na estrutura organizacional tem se tornado resposta à racionalização e à reestruturação dos negócios, sendo ainda mais essencial, portanto, em períodos de declínio econômico.

Numa visão mais recente, Banker et al. (2013b) defendem que ao contrário do que a intuição comum possa sugerir – ou seja, aceitando que há uma visão adicional acerca do comportamento dos custos em períodos de crise –, mediante a oferta de crédito restrita e a elevação do pessimismo existente em períodos negativos da economia, tende haver redução dos custos, independentemente se as empresas experimentam aumento ou diminuição de vendas neste período. Mais especificamente, a abordagem de comportamento dos custos assimétricos sugere, nesta vertente, que o pessimismo existente em períodos de crise faz com que gestores *cortem* de forma mais acentuada os custos, principalmente nas empresas que apresentam declínio em suas operações.

Empiricamente, as evidências acerca do assunto são limitadas e estão pautadas, até o momento, basicamente nos próprios estudos de He et al. (2010) e Banker et al. (2013b). Cabe destacar que ambos os estudos, realizados no contexto japonês e norte-americano, respectivamente, encontraram que há uma diminuição significativa na magnitude de rigidez dos custos em períodos de crise (He et al., 2010), ou seja, os custos são reduzidos mais fortemente com a queda das vendas na crise, podendo apresentar até mesmo comportamento *anti-sticky* em tais períodos (Banker et al., 2013b).

Assim sendo, evidências adicionais acerca do assunto

tornam-se importantes, principalmente com a abrangência de um grupo maior de nações que vêm enfrentando condições negativas e similares nos últimos anos. Portanto, espera-se compreender como gestores de empresas atuantes em setores diversificados dimensionam a estrutura de custos em períodos econômicos negativos, a fim de manter as organizações que administram competitivas. Logo, tais aspectos levam à elaboração da seguinte hipótese de pesquisa:

- H_2 : existe diferença no comportamento dos custos em empresas dos países dos PIIGS nos períodos pré-crise e pós-crise financeira.

Ely (1991) menciona que o ambiente de produção, incluindo a tecnologia empregada, os mercados de produtos e o ambiente regulatório são altamente correlacionados com o tipo de indústria/setor. Tal fato faz com que existam, portanto, diferenças entre as empresas de setores diversificados, uma vez que estoques físicos, nível de instalações e equipamentos e estrutura de capital alteram-se mediante necessidade do mercado competitivo em que as organizações atuam.

Nesse sentido, Subramaniam e Watson (2016) enfatizam que cada indústria tem, sobretudo de atividades fins diferentes, seu próprio nível de inventário, imóveis, instalações e equipamentos, custos de trabalho (mão de obra), bem como índices operacionais, sendo provável, portanto, que o comportamento dos custos seja diferente entre as indústrias e os setores econômicos. Mediante tais perspectivas, tem-se que a assimetria dos custos dependa do ramo de atividade da empresa (Richartz e Borgert, 2014). Assim sendo, atrelado ao aspecto econômico (prosperidade e crise), espera-se que o setor de atuação interfira no comportamento dos custos das empresas dos países do PIIGS, emergindo a seguinte hipótese de pesquisa:

- H_3 : existe diferença no comportamento dos custos em empresas de setores diversificados dos países dos PIIGS.

2.3. Estrutura corporativa no comportamento dos custos

Em todo o mundo, pesquisadores têm procurado compreender potenciais fatores explicativos para o comportamento assimétrico dos custos. Neste sentido, os aspectos vinculados à estrutura corporativa têm ganhado atenção. Por exemplo, Chen, Lu e Sougiannis (2012) e Abu-Serdaneh (2014) testaram o fluxo de caixa livre; He et al. (2010), Dalla Via e Perego (2014) e Abu-Serdaneh (2014) investigaram a intensidade dos ativos; e, Calleja et al. (2006), Dalla Via e Perego (2014) e Abu-Serdaneh (2014) verificaram a intensidade das dívidas no comportamento dos custos.

Mais precisamente acerca de cada um dos fatores acima mencionados, a literatura da Teoria da Agência sugere que os gestores possuam incentivos para construção de império – buscando benefício próprio – que os motivem a aumentar ou reter temporariamente gastos discricionários, a exemplo dos custos com vendas, gerais e administrativos

(DVGA). Em geral, os gestores são motivados a construir império na tentativa de aumentar seu prestígio e sua compensação por intermédio do aumento do tamanho da empresa (Chen, Lu e Sougiannis, 2008).

Assim sendo, de forma mais abrangente, Chen et al. (2012) defendem que aplicando os pressupostos da Teoria da Agência mediante a construção de império pelos gestores às decisões de comportamento dos custos com vendas, gerais e administrativos, prevê-se que quando o fluxo de caixa livre é alto, os gestores possuem maiores oportunidades de sobreinvestimentos em custos operacionais em resposta ao aumento na demanda de produção e atraso no corte em resposta à diminuição na demanda, levando assim, em ambas as ocasiões, ao aumento da assimetria dos custos. Em contrapartida, quando o fluxo de caixa livre é baixo, os gerentes têm oportunidades mais escassas para a construção de império e passam, portanto, a serem mais propensos a reduzir custos em resposta às diminuições da procura, a fim de evitar, inclusive, consequências negativas em suas carreiras. Em suma, tais preceitos são compactuados também por Abu-Serdaneh (2014) que menciona haver aumento da assimetria nos custos vinculado ao problema de agência quando da existência de fluxo de caixa abundante. Desta forma, emerge-se a seguinte hipótese de pesquisa:

- H_4 : o alto nível de fluxo de caixa livre está positivamente associado ao grau de assimetria dos custos em empresas pertencentes aos países do PIIGS.

Em relação à intensidade dos ativos, Dalla Via e Perego (2014) mencionam que os resultados encontrados na literatura até então sugerem que maiores empresas em termos de ativo demonstram comportamento dos custos mais rígidos. Em particular, os elevados níveis de intensidade de ativos fixos aumentam a resistência dos custos com vendas, gerais e administrativos (DVGA), dos custos dos produtos vendidos (CPV) e dos custos operacionais (CO). A explicação está estritamente vinculada aos custos mais elevados enfrentados quando da retenção de recursos excedentes comparativamente aos custos de renegociação dos níveis de atividades (Dalla Via e Perego, 2014).

Corroborando com os pressupostos acima mencionados, He et al. (2010) revelam que, quando as empresas confiam de forma mais intensa na manutenção de ativos que geram receitas de vendas, mesmo tendo capacidade subutilizada no presente, os custos com vendas, gerais e administrativos tendem a se tornar mais pegajosos. Logo, com base nos preceitos teóricos acima e, ainda, mediante testes empíricos observados nos estudos de He et al. (2010) no contexto japonês, Dalla Via e Perego (2014) no cenário italiano e Abu-Serdaneh (2014) com empresas jordanianas, elabora-se a seguinte hipótese de pesquisa:

- H_5 : a intensidade de uso de ativos fixos está positivamente associada ao grau de assimetria dos custos em empresas pertencentes aos países do PIIGS.

Por fim, Calleja et al. (2006) constataram empiricamente que a intensidade das dívidas diminui a assimetria dos custos. Tal fato, conforme os autores, pode ser explicado pela necessidade de que empresas altamente alavancadas possuem em cumprir os pagamentos de juros. Logo, por estarem sujeitas a um exame mais acurado por parte dos credores, gestores de tais organizações parecem encorajados a formar relações que garantam uma estrutura de custos mais flexível, sensível a mudanças em suas condições de negociação (Calleja et al., 2006). Posteriormente, Dalla Via e Perego (2014) e Abu-Serdaneh (2014) apoiaram tais argumentos, revelando que empresas com elevado nível de endividamento tendem a reduzir os custos com vendas, gerais e administrativos em maior escala. Desta forma, emerge-se a seguinte hipótese de pesquisa:

- H_6 : a intensidade de uso de dívida está negativamente associada ao grau de assimetria dos custos em empresas pertencentes aos países do PIIGS.

3. Procedimentos metodológicos

Com o intuito de verificar os fatores associados ao comportamento dos custos em períodos de prosperidade e crise econômica em empresas dos países que compõem o PIIGS, esta pesquisa é caracterizada quanto aos objetivos como descritiva, pois observa variáveis sem manipulá-las. O estudo caracteriza-se como documental, uma vez que os dados utilizados na pesquisa são derivados da base de dados Thomson®. Quanto à abordagem do problema, a investigação é delimitada como quantitativa, pois são utilizadas técnicas estatísticas para atingir o objetivo proposto.

A população da pesquisa compreende todas as empresas de capital aberto listadas nas bolsas de valores dos cinco países que compõem os PIIGS. Mais especificamente, as organizações negociam ações nas seguintes bolsas de valores: Portuguesas na Euronext Lisboa; Italianas na Bolsa de Valores da Itália; Irlandesas na Bolsa de Valores da Irlanda; Gregas na Bolsa de Valores de Atenas; e, Espanholas na Bolsa de Valores de Madri. Posteriormente, a fim de determinar a amostra de pesquisa, foram excluídas as empresas do setor financeiro por possuírem características particulares, bem como as organizações que não possuíam as informações necessárias para operacionalização das variáveis em estudo para ao menos um dos períodos analisados. Por fim, foram ainda excluídas as empresas cujos dados foram considerados *outliers*, sendo estes quando as variações nas receitas foram superiores a 100% de um período para o outro, visando melhor ajuste do modelo, semelhante aos procedimentos adotados por Balakrishnan, Labro e Soderstrom (2014). Cabe destacar que foram excluídas empresas cuja variação foi elevada (mais de 100% para cima ou para baixo), pois se considera que organizações nessa condição tiveram alguma mudança brusca na constituição, como uma fusão ou incorporação, o que afeta a estrutura de custos e consequentemente a análise da mesma naquele período.

Na sequência, as empresas da amostra foram divididas

das, Gerais e Administrativas (DVGA), que compõe, juntas, a variável Custos Totais (CT), buscando, assim, compreender o comportamento dos custos em seus diferentes tipos, a exemplo do realizado por Ibrahim (2015) com empresas egípcias. Além disso, conforme os estudos de Pervan e Pervan (2012), Abu-Serdaneh (2014) e Richartz e Borgert (2014), a efeito de exemplo, os modelos acima definidos são configurados com a técnica estatística de Regressão Linear Múltipla. Por fim, cabe destacar que todos os procedimentos estatísticos empregados na pesquisa foram realizados por intermédio do *software* especializado SPSS 21, além de planilhas eletrônicas auxiliares.

4. Descrição e análise de dados

Nesta seção são apresentados e discutidos os resultados da pesquisa no que concerne ao comportamento dos custos. Dessa forma, inicialmente é exposto à estatística descritiva das margens auferidas pelas organizações nos anos analisados. Posteriormente, são apresentados os modelos econométricos para compreensão do comportamento dos custos, com ênfase na comparação entre os períodos pré-crise (1998-2007) e crise econômica (2009-2015) e, adicionalmente, nas diferenças setoriais. Por fim, tem-se ainda o teste de fatores adicionais – fluxo de caixa livre, intensidade dos ativos fixos e intensidade das dívidas – vinculados à estrutura corporativa que podem explicar o comportamento dos custos.

4.1. Análise descritiva dos dados

Nesta etapa apresentam-se, conforme [tabela 1](#), as métricas das relações entre os Custos dos Produtos Vendidos (CPV), das Despesas com Vendas, Gerais e Administrativas (DVGA) e dos Custos Totais (CT) ponderados, nas três dimensões, pela Receita Líquida de Vendas (RLV), a fim de verificar as margens auferidas pelas organizações foco de estudo nos períodos de prosperidade e crise econômica e nos diferentes setores. Adicionalmente, apresenta-se também o teste de médias (*t* de *student*) a fim de verificar se realmente as empresas enfrentam perda de desempenho operacional nos períodos de recessão.

Conforme a [tabela 1](#) acima apresentada, percebe-se no agregado dos cinco setores foco de estudo que os custos totais aumentaram de forma significativa no período de crise econômica comparativamente ao período de prosperidade econômica, principalmente devido ao crescimento das despesas com vendas, gerais e administrativas. Quando observado os dados dos setores separadamente, nota-se que, em geral, o comportamento é similar, ou seja, há perda de desempenho operacional pelas organizações no período de crise econômica, com exceção, apenas, para o setor de indústrias de manufatura, quando as médias da relação CT/RLV em ambos os períodos não são estatisticamente diferentes.

Numa análise adicional, tem-se, ainda, que das 5.866 observações existentes ao longo de todo o período estudado, em 3.353 (57,16%) dos casos as empresas experimentaram acréscimo nas receitas de um ano para o outro e, em contrapartida, em 2.513 (42,84%) oportunidades auferiram

Tabela 1. Estatística descritiva das margens auferidas pelas organizações

Setor	Relação	Período Total (98 a 15)		Prosperidade Econ. (98 a 07)		Crise Econômica (09 a 15)		Teste de Média	
		Média	DP	Média	DP	Média	DP	T	Sig.
Materiais Básicos	CPV/RLV	0,621	0,201	0,594	0,192	0,649	0,209	-4,154	0,000*
	DVGA/RLV	0,198	0,118	0,193	0,113	0,206	0,124	-1,746	0,081**
Consumo Cíclico	CT/RLV	0,819	0,169	0,787	0,156	0,856	0,179	-6,236	0,000*
	CPV	0,522	0,244	0,521	0,234	0,521	0,256	-0,013	0,990
Consumo não Cíclico	DVGA	0,327	0,190	0,284	0,171	0,375	0,202	-9,838	0,000*
	CT	0,849	0,202	0,805	0,192	0,896	0,203	-9,320	0,000*
Indústrias de Manufatura	CPV	0,625	0,203	0,609	0,207	0,643	0,197	-2,205	0,028*
	DVGA	0,234	0,140	0,227	0,141	0,240	0,138	-1,200	0,231
	CT	0,859	0,160	0,835	0,169	0,883	0,148	-3,857	0,000*
Tecnologia da Informação	CPV	0,518	0,267	0,529	0,265	0,506	0,269	1,733	0,083**
	DVGA	0,284	0,203	0,280	0,211	0,292	0,196	-1,180	0,238
	CT	0,802	0,200	0,809	0,185	0,798	0,213	1,121	0,262
Total	CPV	0,505	0,282	0,508	0,282	0,507	0,281	0,053	0,958
	DVGA	0,383	0,261	0,357	0,261	0,402	0,259	-2,163	0,031*
	CT	0,887	0,157	0,866	0,156	0,909	0,156	-3,511	0,000*
Total	CPV	0,548	0,249	0,545	0,242	0,550	0,257	-0,660	0,509
	DVGA	0,288	0,197	0,268	0,189	0,310	0,203	-8,064	0,000*
	CT	0,836	0,188	0,813	0,179	0,860	0,196	-9,329	0,000*

*Significância ao nível de 5%; ** significância ao nível de 10%.

Fonte: elaboração própria.

redução no nível de produção. Quando analisadas apenas as 2.748 observações do período de crise econômica – 2009 a 2015 – observa-se que as empresas apresentam decréscimo das vendas em 1.455 (52,95%) oportunidades, contra apenas 1.293 (47,05%) em que obtém aumento das vendas, ou seja, as empresas tendem no referido período a perder, em média, mais vendas do que auferir crescimento. Para efeito de comparação, no período de prosperidade econômica – 1998 a 2007 –, em 1.858 oportunidades (67,61%), as empresas auferiram crescimento das vendas, contra apenas 890 (32,39%) ocasiões em que os níveis de produção decresceram (inferior a 1/3 do total).

Tais dados corroboram com as informações dadas por Kumar e Maheswaran (2015) de que os países dos PIIGS têm experimentado níveis elevados comuns de dívida pública, baixo PIB, altos gastos públicos, elevado desemprego, altos custos trabalhistas, problemas no setor financeiro e incapacidade de lidar com as dívidas (Kumar e Maheswaran, 2015). De fato, todos esses problemas econômicos acabam por afetar as organizações que, por inúmeras vezes, perdem sua capacidade de vendas, demitindo funcionários (e consequentemente elevando o desemprego) ou, ainda, como estratégia, diminuem o preço de venda de seus produtos a fim de atingir consumidores de classes sociais mais baixas, perpassando por operar com margens de lucro menores em períodos de crise, conforme observado. É natural, portanto que, em períodos de recessão econômica, as empresas tenham que readequar sua estrutura, visando sobreviver a condições de mercado mais instável.

4.2. Comportamento dos custos

Mediante o delineamento previamente realizado na se-

ção de procedimentos metodológicos, apresenta-se inicialmente na [tabela 2](#), o comportamento dos custos para todo o período analisado, ou seja, dos anos de 1998 a 2015, para posteriores inferências acerca dos achados da pesquisa.

Conforme a [tabela 2](#), percebe-se que nos três modelos – CPV, DVGA e CT – com os cinco setores foco de estudo consolidados, o β_2 é negativo, corroborando com o entendimento de que os custos aumentam proporcionalmente mais do que caem quando da mudança no nível de atividade das empresas e, por consequência, indo ao encontro com os achados seminais de Anderson et al. (2003) no contexto norte-americano. Cabe destacar que dos três modelos operacionalizados – CPV, DVGA e CT –, apenas os achados dos dois últimos foi significativo ao nível de 5%, permitindo assim inferências com nível usual de confiabilidade. Dessa forma, pode-se afirmar que para a amostra global em questão, quando as receitas sobem 1%, os custos (despesas) com vendas, gerais e administrativas sobem 0,704%, porém caem apenas 0,499% quando a demanda de vendas sofre queda de 1%. Para os custos totais, por sua vez, a cada 1% de acréscimo nas vendas, estes aumentam 0,916%, todavia, reduzem em apenas 0,823% quando as receitas sofrem igual queda de 1%. Tais achados, portanto, corroboram com o preconizado pelos pressupostos da abordagem dos *sticky costs*, tornando a hipótese 1 da pesquisa aceita.

Quando da análise setorial, percebe-se que em todos os casos em que houve significância estatística, seja ao nível de 5% ou 10%, o comportamento dos custos encontrado foi *sticky*. Nota-se, ainda, que os custos (despesas) com vendas, gerais e administrativos são, em todos os setores, mais rígidos do que os custos dos produtos vendidos, ou seja, alteram-se em menor proporção mediante mudança

Tabela 2. Comportamento assimétrico dos custos entre 1998 e 2015

Setor	Modelo	β_1	β_2	$\beta_1 + \beta_2$	Result.	R ²	Sig.	DW	VIF	N
Materiais Básicos	CPV	0,976*	0,008	0,984	NS	0,979	0,000*	1,955	<2,59	984
	DVGA	0,634*	-0,117	0,517	NS	0,248	0,000*	1,709	<2,59	984
	CT	0,897*	-0,009	0,888	NS	0,816	0,000*	1,914	<2,59	984
Consumo Cíclico	CPV	1,046*	-0,031	1,015	NS	0,324	0,000*	1,965	<3,10	1.765
	DVGA	0,714*	-0,199*	0,515	Sticky	0,235	0,000*	1,936	<3,10	1.765
	CT	0,869*	-0,020	0,849	NS	0,677	0,000*	1,904	<3,10	1.765
Consumo não Cíclico	CPV	1,154*	-0,273*	0,881	Sticky	0,475	0,000*	1,984	<2,71	709
	DVGA	0,704*	-0,079	0,625	NS	0,199	0,000*	2,012	<2,71	709
	CT	0,967*	-0,128*	0,839	Sticky	0,770	0,000*	1,990	<2,71	709
Indústrias de Manufatura	CPV	0,988*	-0,005	0,983	NS	0,292	0,000*	2,112	<2,77	1.725
	DVGA	0,677*	-0,325*	0,352	Sticky	0,193	0,000*	1,949	<2,77	1.725
	CT	0,920*	-0,148*	0,772	Sticky	0,720	0,000*	1,931	<2,77	1.725
Tecnologia da Informação	CPV	1,101*	-0,165	0,936	NS	0,340	0,000*	2,033	<2,76	683
	DVGA	0,754*	0,003	0,757	NS	0,433	0,000*	1,907	<2,76	683
	CT	0,948*	-0,107**	0,841	Sticky	0,758	0,000*	2,006	<2,76	683
Total	CPV	1,035*	-0,057	0,978	NS	0,350	0,000*	1,978	<2,77	5.866
	DVGA	0,704*	-0,205*	0,499	Sticky	0,243	0,000*	1,946	<2,77	5.866
	CT	0,916*	-0,093*	0,823	Sticky	0,731	0,000*	1,925	<2,77	5.866

*Significância ao nível de 5%; ** significância ao nível de 10%.

Legenda: NS – Não Significante.

Fonte: elaboração própria.

nos níveis de atividade. Tal fato corrobora com os achados de Ibrahim (2015) para o cenário egípcio, em que os custos com vendas, gerais e administrativos aumentam 0,38% para cada 1% de elevação nas receitas e caem apenas 0,08% para a redução da receita na referida proporção, enquanto o custo dos produtos vendidos (CPV) aumentam 1,02% quando a receita sobe 1% e sofre queda de 0,57% quando o nível de atividade das organizações diminui em 1%, ou seja, o CPV para o referido cenário também é mais volátil as variações das receitas comparativamente aos custos (despesas) com vendas, gerais e administrativas (DVGA).

Visto e analisado os achados de pesquisa do período consolidado (1998 a 2015), na sequência, apresenta-se a tabela 3, que visa compreender possíveis diferenciações no comportamento dos custos nos períodos de prosperidade econômica (1998 a 2007) e crise econômica (2009 a 2015) vinculadas à hipótese 2, bem como as diferenças setoriais, conforme estabelecido na hipótese 3 deste estudo. Logo, segue a tabela 3 para posteriores inferências.

Analisando os resultados da tabela 3, tem-se, inicialmente, de acordo com os modelos consolidados dos setores, que tanto no período de prosperidade (1998 a 2007) como de crise econômica (2009 a 2015), o comportamento

Tabela 3. Comportamento assimétrico dos custos entre 1998 e 2007 – prosperidade econômica e 2009 e 2015 – crise econômica

Setor / Período	Modelo	β_1	β_2	$\beta_1 + \beta_2$	Result.	R ²	Sig.	DW	VIF	N
Materiais Básicos (98 a 07)	CPV	0,994*	-0,220*	0,774	Sticky	0,805	0,000*	1,983	<1,74	492
	DVGA	0,761*	0,181	0,942	NS	0,457	0,000*	1,762	<1,74	492
	CT	0,944*	-0,144*	0,800	Sticky	0,839	0,000*	1,879	<1,74	492
Materiais Básicos (09 a 15)	CPV	0,935*	0,108	1,043	NS	0,774	0,000*	1,964	<4,05	431
	DVGA	0,306*	0,157	0,463	NS	0,112	0,000*	1,641	<4,05	431
	CT	0,800*	0,125**	0,925	Anti-Stk	0,774	0,000*	1,886	<4,05	431
Consumo Cíclico (98 a 07)	CPV	1,146*	-0,131	1,015	NS	0,477	0,000*	1,970	<2,32	852
	DVGA	0,667*	-0,175**	0,492	Sticky	0,240	0,000*	1,954	<2,32	852
	CT	0,897*	-0,039	0,858	NS	0,708	0,000*	1,921	<2,32	852
Consumo Cíclico (09 a 15)	CPV	0,871*	0,192	1,063	NS	0,241	0,000*	1,958	<4,22	802
	DVGA	0,765*	-0,284*	0,481	Sticky	0,194	0,000*	1,933	<2,32	802
	CT	0,820*	0,089	0,909	NS	0,614	0,000*	1,911	<2,32	802
Consumo não Cíclico (98 a 07)	CPV	1,105*	-0,024	1,081	NS	0,552	0,000*	2,125	<2,62	325
	DVGA	0,625*	0,392*	1,017	Anti-Stk	0,301	0,000*	1,983	<2,62	325
	CT	0,969*	0,067	1,036	NS	0,834	0,000*	2,048	<2,62	325
Consumo não Cíclico (09 a 15)	CPV	1,163*	-0,441*	0,722	Sticky	0,343	0,000*	1,908	<3,59	338
	DVGA	0,586*	-0,321	0,265	NS	0,069	0,000*	1,983	<3,59	338
	CT	0,852*	-0,171*	0,681	Sticky	0,647	0,000*	1,967	<3,59	338
Indústrias de Manuf. (98 a 07)	CPV	0,906*	0,062	0,968	NS	0,195	0,000*	2,117	<2,20	790
	DVGA	0,758*	-0,584*	0,174	Sticky	0,200	0,000*	1,816	<2,20	790
	CT	0,923*	-0,095**	0,828	Sticky	0,747	0,000*	1,906	<2,20	790
Indústrias de Manuf. (09 a 15)	CPV	1,147*	-0,191	0,956	NS	0,376	0,000*	2,100	<3,57	826
	DVGA	0,557*	-0,103	0,454	NS	0,167	0,000*	1,988	<3,57	826
	CT	0,902*	-0,164	0,738	Sticky	0,660	0,000*	1,927	<3,57	826
Tecnologia da Inform. (98 a 07)	CPV	1,172*	-0,009	1,163	NS	0,338	0,000*	2,059	<2,58	289
	DVGA	0,797*	0,074	0,871	NS	0,495	0,000*	1,976	<2,58	289
	CT	0,931*	-0,012	0,919	NS	0,817	0,000*	2,048	<2,58	289
Tecnologia da Inform. (09 a 15)	CPV	0,960*	-0,145	0,815	NS	0,321	0,000*	2,000	<3,23	351
	DVGA	0,651*	0,058	0,709	NS	0,361	0,000*	1,971	<3,23	351
	CT	0,962*	-0,164**	0,798	Sticky	0,693	0,000*	2,028	<3,23	351
TOTAL (98 a 07)	CPV	1,045*	-0,024	1,021	NS	0,337	0,000*	1,994	<2,20	2.748
	DVGA	0,742*	-0,206*	0,536	Sticky	0,282	0,000*	1,921	<2,20	2.748
	CT	0,927*	-0,055*	0,872	Sticky	0,767	0,000*	1,887	<2,20	2.748
TOTAL (09 a 15)	CPV	1,017*	-0,053	0,964	NS	0,340	0,000*	1,966	<3,66	2.748
	DVGA	0,606*	-0,125**	0,481	Sticky	0,178	0,000*	1,954	<3,66	2.748
	CT	0,881*	-0,086*	0,795	Sticky	0,666	0,000*	1,952	<3,66	2.748

*Significância ao Nível de 5%; ** Significância ao Nível de 10%.

Legenda: NS – Não Significante.

Fonte: elaboração própria.

dos custos apresenta-se como *sticky*, ou seja, comprova-se para a amostra em questão que os preceitos teóricos de Noreen e Soderstrom (1997) de que alguns custos sobem mais com o aumento no volume de atividade do que caem quando da diminuição das receitas são verdadeiros, primordialmente para os modelos de DVGA e CT que apresentaram significância estatística ao nível de 5% ou 10%. Tal fato foi explicado por Anderson et al. (2003) como resultado das decisões deliberadas dos gestores em manter a capacidade atual quando da queda da demanda, visando perspectivas futuras melhores, bem como o resultado de atraso no ajuste dos custos, pois há incapacidade de reagir à velocidade de queda das receitas.

Quando da análise comparativa entre os períodos de prosperidade e crise econômica, os achados tornam-se ainda mais importantes. De forma significativa, os custos (despesas) com vendas, gerais e administrativos apresentaram menor assimetria no período de crise econômica (β_2 de -0,125) do que no período de prosperidade econômica (β_2 de -0,206). De acordo com He et al. (2010), em períodos de larga recessão, gerentes são confrontados com a necessidade latente de mitigar o excesso de capacidade na estrutura de custos corporativa a fim de manter a empresa que administram competitiva num mercado instável, o que resulta, por consequência, na diminuição do comportamento *sticky* dos custos. De fato, o pessimismo vigente em períodos de crise faz com que gestores “cortem” de forma mais abrupta os custos (Banker et al., 2013b), o que leva a redução do comportamento *sticky* dos custos e corrobora com o observado neste estudo para os custos (despesas) com vendas, gerais e administrativos.

Quando se observa os modelos vinculados ao custo total, tem-se a inversão do entendimento, visto que o β_2 no período de crise (-0,086) é superior ao do período de prosperidade econômica (-0,055), ou seja, a assimetria dos custos é mais acentuada quando da recessão econômica. He et al. (2010) mencionam que, de fato, o entendimento do comportamento dos custos em períodos de instabilidade econômica pode ser ambíguo, pois apesar dos gestores se verem confrontados com a necessidade de eliminar custos a fim de manter sustentáveis as organizações, é também razoável supor que, quando as receitas diminuem, principalmente nos primeiros anos da recessão, quando o pessimismo ainda não está consolidado, as corporações tendem a acumular excesso de capacidade, uma vez que o enfoque corporativo é de longo prazo (He et al., 2010), justificando assim maior assimetria no período de recessão econômica.

Com posse dos entendimentos ambíguos encontrados na literatura acima mencionados e, ainda, com base nos achados desta pesquisa para os modelos consolidados (todos os setores) de comportamento dos custos, acredita-se que a maior assimetria para o CPV (não significativas) e CT (significativas ao nível de 5%) em períodos de recessão econômica comparativamente aos de prosperidade econômica esteja vinculada aos custos denominados fixos no modelo tradicional. Mais precisamente, com o atual avanço tecnológico, máquinas e equipamentos industriais têm se tornado essenciais para automatização dos processos pro-

duativos e, dessa forma, passam cada vez mais a incrementar o custo dos produtos vendidos por meio da depreciação dos bens. Tais ativos fixos apresentam características de geração de receitas e resultados no longo prazo e são notadamente de difícil desvinculação, podendo fazer com que gestores mantenham o excedente de maquinário em períodos recessivos, vislumbrando utilização futura, o que torna os custos dos produtos vendidos (CPV) mais *sticky* nos períodos de recessão, uma vez que a queda de demanda passa a ser mais habitual e em proporções mais elevadas. Em contrapartida, os custos (despesas) com vendas, gerais e administrativos possuem parcela menor de imobilizações, o que permite redução da assimetria em períodos recessivos comparativamente a períodos de prosperidade econômica.

Em suma, apesar das diferenciações de entendimento nos achados dos tipos de custos – CPV, DVGA e CT –, aceita-se a hipótese 2 da pesquisa, uma vez que foi constatado diferenças no comportamento dos custos em empresas dos países dos PIIGS nos períodos pré-crise e pós-crise financeira. Numa análise setorial, nota-se que há dois casos em que o comportamento dos custos se demonstra significativamente contrário ao preconizado por Anderson et al. (2003), pois os custos sobem proporcionalmente menos do que caem quando da oscilação das receitas em 1% para cima e para baixo, respectivamente. Na literatura, Weiss (2010) aborda sobre o referido efeito, onde a resposta do custo à diminuição do nível de atividade supera a resposta do custo ao aumento similar nas operações, resultando em comportamento denominado pelo autor como *anti-sticky*.

Cabe destacar que, majoritariamente, quando analisados os setores separadamente, o comportamento dos custos foi *sticky* (10 ocasiões estatisticamente significativas), sugerindo haver preponderância aos pressupostos de Anderson et al. (2003). Além disso, um aspecto relevante na análise setorial é identificado nos coeficientes β_1 dos custos totais (CT), pois estes apresentam, em todos os ramos de atividade (assim como no modelo *total*), valores maiores nos períodos de prosperidade econômica comparativamente ao de recessão, ou seja, quando as empresas experimentam aumento na demanda, os custos operacionais são melhores geridos em momentos de crise, possivelmente buscando aproveitar de forma mais intensa a oportunidade de crescimento existente mesmo em períodos instáveis.

Tal aspecto pode, ainda, estar vinculado indiretamente aos entendimentos teóricos e empíricos já existentes acerca do assunto. Mais precisamente, tanto He et al. (2010) no contexto japonês quanto Banker et al. (2013b) no cenário norte-americano encontraram que os custos são reduzidos de forma mais intensa quando as vendas caem em períodos de crise. Com base nisso, é razoável supor que, quando a receita subir, os custos também serão geridos de forma mais cautelosa e eficiente para atender à nova demanda, conforme encontrado neste estudo para empresas dos países do PIIGS. Por fim, salienta-se ainda que, apesar de algumas similaridades encontradas entre os setores, de fato, o comportamento assimétrico dos custos depende do setor de atuação das empresas (Richartz e Borgert,

2014), pois cada atividade possui demandas diversificadas de inventário, imóveis, instalações e equipamentos, custos de trabalho (mão de obra), bem como índices operacionais diferenciados (Subramaniam e Watson, 2016), fazendo com que o comportamento dos custos seja diferente entre os setores estudados e, assim, aceitando a hipótese 3 desta pesquisa.

4.3. Fatores explicativos no comportamento dos custos

Verificadas e analisadas as diferenças no comportamento dos custos nos períodos de prosperidade e crise econômica, bem como as especificidades setoriais, apresentam-se, na sequência, conforme a [tabela 4](#), outros potenciais fatores explicativos, vinculados à estrutura corporativa – fluxo de caixa livre, intensidade dos ativos fixos e intensidade das dívidas – identificados na literatura, que podem contribuir para o entendimento do comportamento assimétrico dos custos em empresas dos países do PIIGS.

Conforme a [tabela 4](#) que contém os dados consolidados dos setores para o período geral (1998 a 2015), de prosperidade econômica (1998 a 2007) e crise econômica (2009 a 2015), ratifica-se novamente que os custos possuem comportamento *sticky*, uma vez que todos os coeficientes β_2 são negativos, sendo significativos ao nível de 5% para os modelos dos custos (despesas) com vendas, gerais e administrativos e custos totais e comprovando estatisticamente que os custos comportam-se de forma assimétrica mediante alterações nas receitas líquidas de vendas em empresas pertencentes aos países do PIIGS.

Na sequência, quanto à variável inserida no modelo de fluxo de caixa livre, nota-se que esta apresenta coeficien-

tes negativos, sendo estatisticamente significativa ao nível de 5% para os modelos dos custos (despesas) com vendas, gerais e administrativos (DVGA) no período geral e de crise econômica. A interpretação de tais resultados nos leva ao entendimento de que a abundância de fluxo de caixa faz com que as empresas *cortem* em menor proporção as DVGA comparativamente às empresas com fluxos de caixa reduzidos quando da queda na demanda, aumentando, portanto, a assimetria dos custos. Conforme [Chen et al. \(2012\)](#), quando o fluxo de caixa livre é elevado, os gestores possuem oportunidades de realizar sobreinvestimentos de custos operacionais em resposta ao aumento na demanda de produção e, principalmente, atrasar o corte em resposta à diminuição na demanda, levando assim ao aumento da assimetria dos custos. Dessa forma, tais achados corroboram com o preconizado pela teoria, aceitando-se, portanto, a hipótese 4 da pesquisa.

Cabe destacar, ainda acerca do assunto, que houve significância estatística nos modelos geral e de recessão econômica para os custos (despesas) com vendas, gerais e administrativos, não havendo, contudo, no período de prosperidade. Além disso, o coeficiente β_3 demonstra-se mais intenso (-0,115) para o período de recessão econômica comparativamente aos demais modelos operacionalizados. Esses achados são interessantes, visto que tal variável ganhou maior importância justamente em períodos de instabilidade do mercado, quando, geralmente, um número maior de empresas apresenta dificuldades em honrar seus pagamentos vinculados à estrutura de custos. Dessa forma, percebe-se que empresas com excesso de caixa, principalmente nos períodos de crise, preferem manter em maior proporção sua estrutura, possivelmente almejando estarem preparadas para a retomada da economia no futu-

Tabela 4. Fatores explicativos do comportamento assimétrico dos custos

	Período Geral (1998 a 2015)			Prosperidade Econômica (1998 a 2007)			Recessão Econômica (2009 a 2015)		
	CPV	DVGA	CT	CPV	DVGA	CT	CPV	DVGA	CT
	Coef.	Coef.	Coef.	Coef.	Coef.	Coef.	Coef.	Coef.	Coef.
β_1 – Variação Aumento RLV	1,033*	0,702*	0,913*	1,043*	0,741*	0,925*	1,013*	0,606*	0,876*
β_2 – Dummy Diminuição RLV	-0,106	-0,305*	-0,125*	-0,033	-0,328*	-0,092*	-0,121	-0,240*	-0,121*
β_3 – Fluxo de Caixa Livre	-0,009	-0,091*	-0,021	-0,047	-0,048	-0,044	0,001	-0,115*	-0,019
β_4 – Intensidade dos Ativos Fixos	-0,124*	-0,033	-0,065*	0,068	-0,174*	0,004	-0,208*	0,012	-0,099*
β_5 –Intensidade das Dívidas	0,007	0,007	-0,070**	-0,198	0,066	-0,106**	0,083	0,026	-0,052
_Cons	0,000	0,005*	0,002*	0,000	0,006*	0,055**	0,000	0,004	0,001
R ²	0,350	0,244	0,732	0,337	0,284	0,767	0,343	0,179	0,669
Sig.	0,000*	0,000*	0,000*	0,000*	0,000*	0,000*	0,000*	0,000*	0,000*
DW	1,977	1,946	1,924	1,996	1,918	1,885	1,964	1,957	1,950
VIF	<5,67	<5,67	<5,67	<5,29	<5,29	<5,29	<6,49	<6,49	<6,49
Obs.	5.866	5.866	5.866	2.748	2.748	2.748	2.748	2.748	2.748

*Significância ao nível de 5%; ** significância ao nível de 10%.

Fonte: elaboração própria.

ro, utilizando, para tanto, sua folga de caixa presente.

Na sequência, quanto à variável intensidade dos ativos fixos, nota-se que todos os β_4 significativos apresentam sinal negativo, apontando que o elevado grau de imobilizações faz com que a queda dos custos, quando do decréscimo da demanda, seja menor em tais empresas do que naquelas que fazem uso em menor grau de intensidade de ativos fixos em suas operações. De acordo com [Dalla Via e Perego \(2014\)](#), os resultados evidenciados na literatura até o momento sugerem que maiores empresas em termos de ativo demonstram comportamento dos custos mais rígidos. Dessa forma, os elevados níveis de intensidade de ativos fixos aumentam a resistência dos custos com vendas, gerais e administrativos, dos custos dos produtos vendidos e dos custos totais, conforme evidenciado neste estudo para as empresas dos países do PIIGS, tornando, portanto, a hipótese 5 da pesquisa aceita.

Além disso, ainda acerca da intensidade dos ativos, nota-se que tal fator explicativo ganha ainda maior importância para explicação do comportamento dos custos dos produtos vendidos (CPV) no período de recessão econômica, visto que apresenta o coeficiente mais relevante (-0,208) entre os modelos operacionalizados. Essa evidência comprova a argumentação anteriormente realizada de que atualmente os processos produtivos estão cada vez mais automatizados, fazendo com que uma maior parcela do total do CPV seja derivada da depreciação de máquinas e equipamentos e estes, por serem bens de longo prazo, dificilmente são extraídos da estrutura corporativa, fazendo com que a queda da demanda, usual em períodos recessivos, aumente o comportamento *sticky* dos custos dos produtos vendidos.

Por fim, acerca da variável "intensidade das dívidas", percebe-se que esta é a que possui menor poder de explicação para o comportamento assimétrico dos custos das empresas dos países do PIIGS. Mais especificamente, dos nove modelos operacionalizados, apenas dois deles apresentaram significância estatística, porém, ao menor nível de confiabilidade. Tais achados, portanto, além de possuírem significância apenas ao nível de 10%, apresentam β_6 negativo, o que vai de encontro com o preconizado pela literatura.

Mais precisamente acerca do assunto, de acordo com [Calleja et al. \(2006\)](#), espera-se que a intensidade das dívidas diminua a assimetria dos custos, visto que empresas altamente alavancadas, por estarem sujeitas a um exame mais acurado por parte dos credores, fazem com que seus gestores sejam encorajados a formar relações que garantam uma estrutura de custos mais flexível, sensível a mudanças nas suas condições de negociação. Nossos achados, significativos ao nível de 10%, indicam relação oposta para a amostra em estudo e, os demais modelos não significativos ainda apresentam resultados ambíguos, fazendo com que seja rejeitada a hipótese 6 desta pesquisa para a amostra estudada.

De forma geral, os resultados evidenciados em todos os modelos apresentados são majoritariamente concordantes com a abordagem teórica de que os custos são assimétricos, sendo que esta assimetria é dada por aumento maior

dos custos quando a receita sobe 1% do que a diminuição dos custos quando a receita descrece no mesmo nível (ou seja, 1%), tornando a hipótese 1 da pesquisa aceita. Além disso, identificou-se que o comportamento assimétrico dos custos é diferente mediante condições econômicas de prosperidade ou crise (aceitando-se a hipótese 2), que organizações de setores diferentes possuem aspectos particulares na assimetria dos custos (aceitando-se a hipótese 3), que o excesso de fluxo de caixa livre maximiza o comportamento assimétrico dos custos (aceitando-se a hipótese 4) e que a intensidade dos ativos fixos utilizados também impulsiona o aumento na assimetria dos custos (aceitando-se a hipótese 5).

Por fim, identificou-se que a intensidade das dívidas não diminui a assimetria dos custos para o cenário observado conforme preposição da literatura, rejeitando-se a hipótese 6. Os achados consolidados desta pesquisa são essenciais, visto que a tomada de decisão de inúmeras partes interessadas nas organizações (como, por exemplo, gestores e investidores) perpassa pelas informações contábeis, sobretudo para gestores as informações de cunho gerencial, como é o caso do comportamento dos custos.

5. Considerações finais

Este estudo teve por objetivo verificar os fatores associados ao comportamento dos custos em períodos de prosperidade e crise econômica em empresas dos países que compõem o PIIGS, observando os efeitos do fluxo de caixa livre, da intensidade dos ativos e da intensidade das dívidas, além de diferenças setoriais. Os achados identificados mediante estatística descritiva e teste de médias (t de *student*) confirmam majoritariamente a lógica teórica de que em períodos de recessão econômica as empresas operam com margens de lucro inferiores comparativamente a de períodos de prosperidade econômica. Conforme [He et al. \(2010\)](#), períodos de crise estão atrelados à redução do poder aquisitivo da população como um todo, fazendo com que, por inúmeras vezes, as organizações adotem a política de redução do preço de venda de seus produtos, visando manter a demanda vinculada à capacidade produtiva ([He et al., 2010](#)). A manutenção dos preços, por sua vez, tende a resultar em queda nas vendas e, assim, a não readequação da estrutura de custos faz com que os custos fixos (assim definidos pelo modelo tradicional) sejam diluídos numa quantidade inferior de produção, além de ocorrer perda de escala. Qualquer dos dois efeitos mencionados resulta em queda na margem operacional, factível de ocorrer em períodos de crise econômica conforme evidências empíricas encontradas.

Quanto ao comportamento dos custos, identificou-se, por intermédio de regressão linear, conforme o modelo proposto por [Anderson et al. \(2003\)](#) e incorporando variáveis explicativas de estudos correlatos como de [He et al. \(2010\)](#), [Chen et al. \(2012\)](#), [Dalla Via e Perego \(2014\)](#) e [Abu-Serdaneh \(2014\)](#), que o comportamento dos custos de empresas dos países do PIIGS apresenta preponderância *sticky*, ou seja, o aumento dos custos ocorre de forma mais

acentuada quando do aumento da receita do que a redução dos custos quando da diminuição da receita em proporção equivalente.

Os resultados apontaram a importância de se analisar o comportamento dos diferentes tipos de custos – custos dos produtos vendidos (CPV), custos (despesas) com vendas, gerais e administrativos (DVGA) e custos totais (CT) – em ambos os cenários econômicos, visto que, em geral, a assimetria nos custos (despesas) com vendas, gerais e administrativos é menor em períodos recessivos, mas nos custos totais é maior, apontando que a readequação da estrutura de custos totais, principalmente no que concerne a parcela de custos dos produtos vendidos, é mais difícil de ser realizada no curto prazo por gestores a fim de maximizar a utilidade da estrutura corporativa e, assim, atender à nova demanda de vendas, que por inúmeras vezes na recessão é inferior a do período anterior.

Tais evidências acima citadas corroboram com as perspectivas teóricas de [He et al. \(2010\)](#) que a assimetria dos custos pode ter comportamento ambíguo em períodos recessivos. Mais precisamente, tem-se que na crise, com a maior tendência de queda na demanda, as empresas passam a acumular recursos subutilizados geradores de custos, o que aumenta a assimetria. Devido à necessidade latente que gestores enfrentam para cortar custos em períodos recessivos, a fim de manter a organização que administram no mercado, os custos podem passar a apresentar menor assimetria. Dessa forma, as evidências observadas neste estudo buscam suporte para explicação em ambos os entendimentos, sendo necessário identificar os tipos de custos para sua correta avaliação.

As evidências encontradas nesta pesquisa apontam ainda que nos cinco setores foco de estudo, os custos totais (CT) crescem em menor magnitude quando do aumento da demanda nos períodos de crise comparativamente aos períodos de prosperidade econômica. Tais achados são relevantes, pois demonstram que empresas que experimentam crescimento produtivo mesmo em períodos recessivos, tendem a otimizar com maior eficiência sua estrutura, seja através do maior poder de barganha, do ganho de escala ou, ainda, reestruturando a empresa apenas para suprir a nova demanda, sem que haja extrapolação da exposição de investimentos que geram custos no presente e que tendem a gerar resultados apenas no futuro, diante de uma perspectiva otimista dos gestores, que geralmente não ocorre em períodos recessivos. Ressalta-se que por mais que haja algumas similaridades, em geral, o comportamento dos custos diverge entre os setores, corroborando com os entendimentos de [Richartz e Borgert \(2014\)](#) e [Subramaniam e Watson \(2016\)](#) de que as empresas atuantes em atividades diferentes possuem necessidades estruturais diversificadas e, assim, torna-se de suma importância identificar as peculiaridades de cada setor.

Por fim, os achados vinculados aos modelos que contemplam fatores explicativos ao comportamento assimétrico dos custos apontaram que o fluxo de caixa livre e a intensidade dos ativos fixos são fatores importantes a serem considerados para empresas dos países do PIIGS.

Mais especificamente, tem-se que tanto a abundância do fluxo de caixa livre bem como o uso mais intensivo de ativos fixos proporcionam aumento na assimetria dos custos, visto que empresas com estas características demoram maior tempo para ajustarem seus custos quando da queda na demanda, corroborando, portanto, com estudos recentes como de [He et al. \(2010\)](#), [Chen et al. \(2012\)](#), [Dalla Via e Perego \(2014\)](#) e [Abu-Serdaneh \(2014\)](#). A intensidade das dívidas, por sua vez, apontou baixo poder de explicação e com nível de confiabilidade reduzido, sendo, portanto, pouco importante para explicar o comportamento assimétrico dos custos das empresas foco de análise.

Os resultados desta pesquisa são importantes, visto que trazem novos *insights* acerca de um contexto pouco estudado sob o tema proposto, mesmo diante da importância de tais nações para a economia mundial. A abordagem da crise econômica ainda é incipiente na literatura, visto que até então apenas [He et al. \(2010\)](#) no contexto japonês e [Banker et al. \(2013b\)](#) no cenário norte-americano haviam observado tal perspectiva. O mesmo se observa em relação às inferências setoriais realizadas e os fatores vinculados à estrutura corporativa investigados, que contribuem para o avanço do conhecimento existente sobre o tema.

De fato, as contribuições deste artigo são de interesse para inúmeros usuários da informação contábil, entre eles gestores e acionistas (e potenciais acionistas). Compreender o comportamento dos custos, sobretudo em períodos adversos da economia, bem como os fatores que explicam este comportamento é de suma importância para gestores identificarem possíveis caminhos para que a tomada de decisão seja assertiva, visando manter a perenidade da organização no mercado. Acionistas (e potenciais acionistas), por sua vez, podem identificar que fatores como o excesso de fluxo de caixa tem tendência de levar a organização à ineficaz gestão dos recursos, como cortes de custos excessivos de forma tardia, o que pode comprometer futuramente o desempenho da corporação e, por consequência, o investimento realizado no mercado de capitais pelo acionista. Assim, um acionista (ou potencial acionista) pode tomar a decisão de comprar ou vender uma ação corporativa com base em fatores explicativos ao comportamento dos custos. Dessa forma, cabe a pesquisadores compreender este fenômeno e outras variáveis explicativas visando proporcionar maior conhecimento acerca do tema.

Com base no exposto, ressalta-se a importância do desenvolvimento de pesquisas futuras, visto a complexidade e abrangência do tema. Logo, sugere-se a realização de estudos em outros ambientes, bem como o uso de outros potenciais fatores explicativos para o comportamento assimétrico dos custos, como questões ligadas à governança corporativa ([Calleja et al., 2006](#); [Richartz e Borgert, 2014](#)); à legislação dos países em proteção aos empregados ([Banker et al., 2013a](#)); à intensidade do uso de mão de obra ([Chen et al., 2012](#)); aos aspectos macroeconômicos dos países ([He et al., 2010](#); [Abu-Serdaneh, 2014](#); [Pamplona et al., 2016](#)); entre outros que possam contribuir para a formação do conhecimento acerca do tema.

Nota

Artigo apresentado no XVII USP International Conference in Accounting (2017). São Paulo, Brasil.

Conflito de interesses

Os autores declaram não haver conflito de interesses.

Referências

- Abu-Serdaneh, J. (2014). The asymmetrical behavior of cost: evidence from Jordan. *International Business Research*, 7(8), 113-122.
- Anderson, M. C., Banker, R. D. e Janakiraman, S. N. (2003). Are selling, general, and administrative costs "sticky"? *Journal of Accounting Research*, 41(1), 47-63.
- Balakrishnan, R., Labro, E. e Soderstrom, N. S. (2014). Cost structure and sticky costs. *Journal of management accounting research*, 26(2), 91-116.
- Bali, S. e Demir, E. (2015). Impact of the global financial crisis on BRICS and PIIGS countries. *Eurasian Academy of Sciences Social Sciences Journal*, 2(2), 90-98.
- Banker, R. D., Byzalov, D. e Chen, L. T. (2013a). Employment protection legislation, adjustment costs and cross-country differences in cost behavior. *Journal of Accounting and Economics*, 55(1), 111-127.
- Banker, R. D., Fang, S. e Mehta, M. (2013b). Cost behavior during the world crisis. *Working Paper*. Fox School of Business - Temple University, Philadelphia, Estados Unidos.
- Buckley, P. J. e Casson, M. C. (1998). Models of the multinational enterprise. *Journal of International Business Studies*, 29(1), 21-44.
- Calleja, K., Stelios, M. e Thomas, D. C. (2006). A note on cost stickiness: some international comparisons. *Management Accounting Research*, 17(2), 127-140.
- Canale, R. R. (2015). Capital flows, long term bond yields and fiscal stance: the Eurozone policy trilemma. *Portuguese Economic Journal*, 14(1-3), 31-44.
- Caporale, G. M., Spagnolo, F. e Spagnolo, N. (2016). Macro news and stock returns in the Euro area: a VAR-GARCH-in-mean analysis. *International Review of Financial Analysis*, 45, 180-188.
- Chen, C. X., Lu, H. e Sougiannis, T. (2008). *Managerial empire building, corporate governance, and the asymmetrical behavior of selling, general, and administrative costs*. AAA Financial Accounting and Reporting Section (FARS) Paper, (CAAA) 2008 Annual Conference Paper, University of Toronto and University of Illinois at Urbana-Champaign, Estados Unidos.
- Chen, C. X., Lu, H. e Sougiannis, T. (2012). The agency problem, corporate governance, and the asymmetrical behavior of selling, general, and administrative costs. *Contemporary Accounting Research*, 29(1), 252-282.
- Dalla Via, N. e Perego, P. (2014). Sticky cost behaviour: evidence from small and medium sized companies. *Accounting & Finance*, 54(3), 753-778.
- Ely, K. (1991). Interindustry differences in the relation between compensation and firm performance variables. *Journal of Accounting Research*, 29(1), 37-58.
- He, D. S., Teruya, J. e Shimizu, T. (2010). Sticky selling, general, and administrative cost behavior and its changes in japan. *Global Journal of Business Research*, 4(4), 1-10.
- Ibrahim, A. E. A. (2015). Economic growth and cost stickiness: evidence from Egypt. *Journal of Financial Reporting and Accounting*, 13(1), 119-140.
- Kokotović, F. (2016). An empirical study of factors influencing total unemployment rate in comparison to youth unemployment rate in selected EU member-states. *Theoretical and Applied Economics*, 23(3), 79-92.
- Kumar, D. e Maheswaran, S. (2015). Return and volatility spillover among the PIIGS economies and India. *American Journal of Finance and Accounting*, 4(1), 28-49.
- Medeiros, O. R. D., Costa, P. D. S. e Silva, C. A. T. (2005). Testes empíricos sobre o comportamento assimétrico dos custos nas empresas brasileiras. *Revista Contabilidade & Finanças*, 16(38), 47-56.
- Noreen, E. e Soderstrom, N. (1997). The accuracy of proportional cost models: evidence from hospital service departments. *Review of Accounting Studies*, 2(1), 89-114.
- Pamplona, E., Fiirst, C., Silva, T. B. de J. e Zonatto, V. C. da S. (2016). Sticky costs in cost behavior of the largest companies in Brazil, Chile and Mexico. *Contaduría y Administración*, 61(4), 682-704.
- Pervan, M. e Pervan, I. (2012). Analysis of sticky costs: Croatian Evidence. In *Proceedings of 4th World Conference Applied Economics, Business and Development (AEBD'12)*, Porto, Portugal.
- Richartz, F. e Borgert, A. (2014). O comportamento dos custos das empresas brasileiras listadas na BM&FBOVESPA entre 1994 e 2011 com ênfase nos sticky costs. *Contaduría y administración*, 59(4), 39-70.
- Santos, F. M. P. dos. (2016). *Efeitos da Dívida Pública no Crescimento Econômico: Abordagem Através da Aplicação de Meta-Análise*. (Dissertação de Mestrado) Faculdade de Economia - Universidade do Porto, Porto, Portugal.
- Subramaniam, C. e Watson, M. W. (2016). Additional evidence on the sticky behavior of costs. *Advances in Management Accounting*, 26, 275-305.
- Zarouchas, K. (2016). Empirical analysis of bank performance in PIIGS before and during Financial Crisis. *Working Paper*. International Hellenic University, Thessaloniki, Grécia.
- Weiss, D. (2010). Cost behavior and analysts' earnings forecasts. *The Accounting Review*, 85(4), 1441-1471.
- World Bank. (2017). *Development Indicators*. Acessado em 09 de janeiro de 2017, de: <http://data.worldbank.org/indicator/FP.CPI.TOTL.ZG>

Artículo de investigación

Factores culturales que inciden en la creación de *spin-off* universitarias. Un estudio en una universidad pública colombiana

Yudy Andrea Jiménez-Zapata

Coordinadora administrativa, Escuela de Idiomas, Universidad de Antioquia, Medellín, Colombia.

Gregorio Calderón-Hernández *

Director General, Dirección de Investigaciones y Posgrados, Universidad de Manizales, Manizales, Colombia.

gcalderonh@umanizales.edu.co

Resumen

El objetivo del artículo es identificar los factores de la cultura organizacional que inciden sobre la generación de *spin-off* universitarias, mediante el estudio de caso en una institución de educación superior colombiana utilizando una metodología mixta. Por lo tanto, se construyó un modelo teórico relacionando cultura organizacional con *spin-off*, con el cual se identificaron rasgos de la cultura base a partir de una encuesta a 155 investigadores, complementada con un análisis de 18 documentos institucionales. Posteriormente, mediante entrevistas a 15 expertos, se definió la cultura deseada para fomentar las *spin-off*. Los resultados muestran tres rasgos de la cultura académica no considerados en la literatura previa, que son determinantes para el surgimiento de *spin-off*: universalidad, confianza e interdisciplinariedad, y como principal inhibidor, el temor al riesgo.

Palabras clave: *spin-off*, cultura organizacional, transferencia de conocimiento, cambio cultural, educación superior.

Organizational culture factors impacting the creation of university spin-offs. A case study in a Colombian public university

Abstract

This study aims to identify the organizational culture factors that impact the creation of university spin-offs, through a case study in a Colombian public university by using a mixed methodology. A theoretical model was built relating the organizational culture with spin-offs. Through this model traits of the base culture were identified based on a survey administered to 155 researchers as well as on an analysis of 18 institutional documents. Subsequently, through interviews with 15 experts, the ideal organizational culture to promote spin-offs was defined. The results show three traits of academic culture which are not addressed in previous literature and which are decisive for the emergence of spin-offs, namely, universality, trust and interdisciplinarity, being the fear of risk-taking the main inhibitor.

Keywords: spin-off, organizational culture, knowledge transfer, cultural change, higher education.

Fatores culturais que afetam a criação de *spin-off* universitárias. Um estudo em uma universidade pública colombiana

Resumo

O objetivo do artigo é identificar os fatores da cultura organizacional que afetam a geração de *spin-off* universitárias, por meio de um estudo de caso em uma instituição de ensino superior colombiana usando uma metodologia mista. Portanto, foi criado um modelo teórico ligando a cultura organizacional com *spin-off*, com o qual identificaram-se características da cultura base a partir de uma pesquisa a 155 pesquisadores, complementada com uma análise de 18 documentos institucionais. Posteriormente, através de entrevistas com 15 especialistas, definiu-se a cultura desejada para incentivar as *spin-off*. Os resultados mostram três características da cultura acadêmica não consideradas na literatura anterior, que são determinantes para o surgimento das *spin-off*: universalidade, confiança e interdisciplinaridade, e como principal inibidor, o medo de correr risco.

Palavras chave: *spin-off*, cultura organizacional, transferência de conhecimento, mudança cultural, ensino superior.

* Autor para dirigir correspondencia. Dirigir a: calle 64 A No. 21-10, Manizales, Colombia.

JEL classification: M14.

Cómo citar: Jiménez-Zapata, Y.A. y Calderón-Hernández, G. (2018). Factores culturales que inciden en la creación de *spin-off* universitarias. Un estudio en una universidad pública colombiana. *Estudios Gerenciales*, 34(148), 320-335.

DOI: <https://doi.org/10.18046/j.estger.2018.148.2595>

Recibido: 11- oct- 2017

Aceptado: 23-ago-2018

Publicado: 30-sep-2018

1. Introducción

Las *spin-off* universitarias son definidas como nuevas empresas que se generan para “explotar comercialmente algún conocimiento, tecnología o resultado de investigación, desarrollado dentro de una universidad” (Pirnay, Surlémont y Nlemvo, 2003, p. 356). Son instrumentos importantes para la transferencia del conocimiento a la sociedad por su potencial innovador, competitividad y aceptación en el mercado, además de ser valoradas por su contribución al desarrollo económico de las regiones (Monge, Briones y García, 2011).

A pesar de la aparente bondad de estos productos académicos, las *spin-off* no son muy frecuentes en las universidades de países en desarrollo, entre otras cosas por la carencia de una cultura de emprendimiento y por el predominio de una cultura académica en la que el medio fundamental es la publicación científica (Aceytuno y Paz, 2008), poniendo como antagonicos la *concepción científica* y la *concepción económica*, llegándose incluso a plantear que el emprendimiento corrompe los valores básicos de una universidad (Ndonzuau, Pirnay y Surlémont, 2002). Por otra parte, muchos académicos se ven como profesores e investigadores pero nunca como emprendedores (Kirby, 2006).

En este sentido, el panorama resulta retador para las universidades, por lo que en el análisis de cómo forjar el camino para la transferencia de conocimiento a través de *spin-off*, la literatura ha identificado diversos tipos de factores que facilitan o inhiben esta actividad, uno de ellos es la cultura organizacional, en la cual se consideran la misión, los objetivos institucionales, la historia, la tradición de la universidad y la orientación hacia el emprendimiento, como elementos fundamentales en la generación de *spin-off* (Cáceres y Aceytuno, 2015; O’Shea, Allen, Chevalier y Roche, 2005).

El emprendimiento académico tiene múltiples componentes, incluye desde el fomento de la mentalidad empresarial en los estudiantes, la incubación temprana de empresas y la venta de servicios propios, hasta el licenciamiento del conocimiento protegido (Guerrero y Urbano, 2010; Siegel y Wright, 2015). En este artículo se estudiará un aspecto específico del emprendimiento universitario, la creación de *spin-off*, específicamente los factores culturales que la inhiben o la fomentan.

Diversas causas inciden sobre el emprendimiento académico, algunas externas a la institución universitaria como las políticas nacionales y características del contexto (Levie y Autio, 2011; Urbano y Álvarez, 2014), otras propias del emprendedor académico (Clarysse, Tartary y Salter, 2011; Davidsson y Honig, 2003), y otras asociadas a factores organizacionales que pueden incluir: disponibilidad de recursos, características organizativas, gobernanza universitaria e incentivos, por mencionar algunas (Fini, Fu, Mathisen, Rasmussen y Wright, 2016).

En este orden de ideas, especial interés ha recibido el estudio de los factores culturales, entre otros, la incidencia de la misión y los objetivos institucionales sobre la mentalidad emprendedora en las universidades (Huyghe

y Knockaert, 2015), el papel de los pioneros y su impacto como modelos de rol (Etzkowitz, 1995; Stuart y Ding, 2006), la cultura académica y los conflictos de interés que pueden reprimir el surgimiento de *spin-offs* (Mustar et al., 2006; O’Shea, Chugh y Allen, 2008). Sin embargo, no se identificó un estudio que integre todos estos conceptos, lo cual es uno de los aportes del presente artículo.

De otra parte, el emprendimiento académico en Colombia, aunque empieza a ser tema de interés para los investigadores, este aún es incipiente y no ha abordado, específicamente considerando los factores culturales como tema de estudio (Morales, Pineda y Ávila, 2012; Viana, Navarro y Pinto, 2012; Naranjo, 2011; Pineda, Morales y Ortiz, 2011). Una posible explicación para esta baja producción académica sobre *spin-off* se encuentra en el poco desarrollo del emprendimiento académico en el país y en las limitaciones de índole jurídico que había en las instituciones de educación superior (IES) públicas; sin embargo, esto cambia con la expedición de la Ley 1838 de 2017 que busca impulsar la creación de estas empresas.

En este contexto, el objetivo de la presente investigación es identificar los factores culturales que inhiben o favorecen el surgimiento de las *spin-off* en una IES. Para esto se realizó un estudio de caso en una universidad pública colombiana utilizando estrategias cualitativas y cuantitativas, mediante el modelo de transformación cultural desarrollado por Naranjo y Calderón (2015).

El artículo aporta un modelo que integra cuatro categorías culturales, el cual fue construido a partir de la literatura especializada sobre el tema. También construye un instrumento para caracterizar la cultura, el cual está debidamente validado. Adicionalmente, a partir de los resultados se confirman los factores identificados en estudios previos y se incluyen tres nuevas características que no había registrado la literatura, abriendo importantes espacios para nuevas investigaciones sobre el tema. La investigación, primera de este tipo en Colombia, entrega aportes para las universidades que decidan impulsar las *spin-off* en el contexto de la recién expedida Ley 1838 de 2017, que pretende fomentar el emprendimiento de alto valor agregado en las IES.

Este artículo se estructura en cuatro secciones. En la primera se hace una revisión conceptual y se define el modelo teórico. En la segunda se aborda la metodología, mientras que en la tercera se presentan los resultados seguidos de la discusión. Por último, en la cuarta se presentan las conclusiones, limitaciones y futuras líneas de investigación.

2. Marco teórico

Con el fin de comprender el fenómeno estudiado se realiza, en primer lugar, una aproximación al concepto de *spin-off*, y a identificar los factores que las determinan como empresas, se hace énfasis en la cultura organizacional como promotora, pero también inhibidora para su surgimiento y, por último, se presenta el modelo teórico que se utiliza en la investigación para estudiar la relación cultura organizacional-*spin-off*.

2.1. *Spin off: su concepción y los factores que la determinan*

El término *spin-off* hace referencia a un proyecto que surge a partir de otro ya existente (*parent organization*), derivando en el concepto de *empresa inducida*, que puede ser empresarial cuando surge de una empresa matriz, o universitaria cuando nace de la academia. Pirnay et al. (2003) y Colciencias (2016, p. 31) la definen como "aquella empresa basada en conocimientos y resultados de investigación, sobre todo aquellos protegidos por derechos de propiedad intelectual, gestados en el ámbito de las Instituciones de Educación Superior (IES), resultado de actividades de investigación y desarrollo realizadas bajo su respaldo, en sus laboratorios e instalaciones o por investigadores a ellas vinculados, entre otras formas. En este contexto, la *spin-off* universitaria traduce los resultados de investigaciones en productos y servicios para llevar al mercado".

Las *spin-off* son consideradas el mejor instrumento de transferencia de conocimiento a la sociedad por su posibilidad de innovación, competitividad y de aceptación en el mercado (Monge et al., 2011). En ellas se incorporan no solo innovaciones tecnológicas o patentes, sino también *know-how* técnico y científico acumulado por los individuos durante su vida académica, el cual es transferido a la sociedad por medio de una nueva empresa, es decir, se transfiere conocimiento tácito y codificado (Howells, 1995).

Según diversos autores (Aceytuno et al., 2008; Cáceres y Aceytuno, 2015; O'Shea et al., 2005; Monge et al., 2011; Rizzo y Ramaciotti, 2014) los factores definitivos para la creación de *spin-off* son: determinantes externos tales como financiación, ambiente de innovación y emprendimiento, normas y condiciones legales de propiedad intelectual; atributos y características personales del emprendedor académico; recursos y características organizacionales de la universidad; y factores institucionales asociados con la cultura organizacional como misión, objetivos, historia y tradición de la universidad, actividades desarrolladas por la entidad para la promoción y el reconocimiento de las *spin-off*.

Los determinantes externos son factores que trascienden el ámbito organizacional y que, por ende, no están bajo el control de la universidad pero que inciden en el surgimiento de las *spin-off*. Entre los más estudiados en la literatura se encuentran el contexto social, incluidas las normas sociales que valoran el empresarismo (Meoli y Vismara, 2016), el marco institucional de política pública asociada a la innovación y el emprendimiento (Urbano y Álvarez, 2014) y las condiciones de financiación, existencia de capital de riesgo y la normatividad sobre propiedad intelectual (O'Shea et al., 2008).

Los atributos y características del emprendedor, que han sido estudiados profusamente en el emprendimiento en general, pero relativamente poco en el emprendimiento universitario, hacen referencia a antecedentes familiares, educación, género, edad, experiencia, motivaciones, experiencias personales, relaciones sociales y el contexto en que se desenvuelven (Di Gregorio y Shane, 2003).

Los determinantes organizacionales hacen referencia

a las características internas de las universidades, relacionadas con la gobernanza, la naturaleza de los recursos para la investigación, la calidad de sus investigadores, la presencia de oficinas de transferencia de unidades de emprendimiento e incubadoras, entre otros (Rizzo y Ramaciotti, 2014; Sengupta y Ray, 2017).

Por último, los factores institucionales asociados con la cultura tratan todos los aspectos propios de una cultura organizacional que es entendida como un patrón de presunciones compartidas, que están subyacentes en la mayoría de individuos de una organización; ellas reflejan una manera tradicional de pensar y hacer las cosas, y se convierten en la manera correcta del comportamiento y la acción cotidiana de la organización (Cújar, Ramos, Hernández y López, 2013; Jacques, 1951; Schein, 1991).

2.2. *La cultura organizacional universitaria y la creación de spin-off*

Si bien todos los factores son importantes en el fomento del emprendimiento académico, la cultura ha sido considerada un medio efectivo para guiar la actitud y el comportamiento de los individuos de la universidad hacia actividades empresariales, por cuanto ella es valorada como determinante para que los miembros de una institución establezcan sus objetivos personales y profesionales y se movilicen para lograrlos (Huyghe y Knockaert, 2015).

Algunos autores afirman que la cultura es el motivador inicial para movilizar el espíritu empresarial y la creación de empresas (Duman, Bedük, Köylüoğlu y Ay, 2015). Por su parte, Stuart y Ding (2006) encontraron evidencia sobre cómo los antecedentes socioculturales, específicamente las creencias que prevalecen en la universidad sobre la actividad empresarial, son determinantes del emprendimiento académico.

La experiencia del Instituto Tecnológico de Massachusetts (MIT, por su sigla en inglés de *Massachusetts Institute of Technology*), una de las instituciones referentes en emprendimiento universitario en el mundo, muestra que parte de su éxito se debe a la existencia de una cultura que apoya el emprendimiento académico, fomentando entre sus investigadores y estudiantes actitudes positivas hacia la comercialización de la tecnología y la creación de empresas.

La investigación sobre cultura y emprendimiento académico es significativa en el mundo y muy reciente en el contexto colombiano. Así, por ejemplo, O'Shea et al. (2008) encontraron evidencia en la literatura de que las universidades con normas culturales que soportan actividades de comercialización, tendrían mayor número de *spin-off*; respaldado esto por una cultura emprendedora reflejada en la misión institucional, en los objetivos y valores.

Así mismo, hallaron que los investigadores serán más propensos al emprendimiento cuando toman de referente a sus compañeros que han logrado pasar de científicos exitosos a reconocidos empresarios. Para Chang y Lin (2015) el fracaso de muchos sistemas de transferencia de conocimiento está dado por factores culturales más que por los factores tecnológicos, de allí la importancia del estudio de

la cultura en la transferencia del conocimiento, aspecto en el que se focaliza en esta investigación.

En este sentido, Huyghe y Knockaert (2015) identificaron dos aspectos de la cultura organizacional que influyen positivamente en las intenciones de emprendimiento de los investigadores universitarios, la misión universitaria y los modelos de rol universitarios, que sumados a una comunicación efectiva favorecen el surgimiento de *spin-off* (Maynez-Guaderrama, Cavazos-Arroyo y Nuño-de la Parra, 2012; Gold, Malhotra y Segars, 2001).

Adicionalmente, ciertos rasgos culturales inciden positivamente en la transferencia de conocimiento y en los procesos de innovación. Akhavan, Zahedi, Dastyari y Abasaltian (2014) y Maynez et al. (2012), encontraron que las culturas organizacionales tipo clan y adhocrática del modelo de Cameron y Quinn (2006), impactan positivamente la transferencia de conocimiento y los procesos de innovación.

Por otra parte, Cameron y Quinn (2006) utilizando dos variables, la estabilidad y la flexibilidad, crearon un modelo de tipologías culturales, dos de las cuales son proclives a la innovación. Las culturas tipo clan que privilegian la flexibilidad y la orientación interna, por cuanto fomentan la cohesión y el sentido grupal, la participación y el compromiso; mientras que las adhocráticas privilegian la flexibilidad pero con orientación externa, incentivan la adaptabilidad y la creatividad (Candía, Coliñanco, Caro y Hernández, 2014; Bernal-Torres, 2011).

También se han identificado rasgos inhibidores del emprendimiento, algunos culturales, como por ejemplo: naturaleza impersonal de las relaciones, estructura jerárquica y muchos niveles de aprobación, actitud conservadora de la cultura organizacional, necesidad de control y fidelidad a las reglas y procedimientos, dimensión temporal y necesidad de resultados inmediatos, falta de talento emprendedor y métodos de compensación inapropiados (Kirby, 2006).

Por último, el paradigma de cultura académica dominante incide en el surgimiento de *spin-off* en las universidades. Cuando predomina de manera ortodoxa el denominado paradigma científico, se inhibe el emprendimiento, pues considera que el único propósito de la investigación académica es incrementar y mejorar el conocimiento independiente de su aplicación práctica. Sus características centrales son: la ambigüedad de la relación de los investigadores con el dinero y la naturaleza desinteresada de la investigación (Ndonzuau et al., 2002).

En este paradigma los únicos medios válidos de transferencia del conocimiento son la enseñanza y la publicación, y las *spin-off* no son aceptadas como tales en cuanto tienen que integrar dos conceptos que han sido considerados irreconciliables, la concepción científica y la concepción económica.

En consecuencia, si bien existe abundante investigación sobre los factores culturales en la creación de *spin-off* en el mundo, esta se ha focalizado sobre aspectos específicos y no se ha construido un modelo que integre los diferentes componentes de la cultura universitaria que inhiben o favorecen este tipo de emprendimientos, finalidad hacia la cual apunta el presente trabajo.

2.3. Modelo teórico propuesto

A partir de la literatura mencionada se elaboró el presente modelo estructurado en 4 categorías con sus respectivas dimensiones: misión y objetivos institucionales, modelos de rol, rasgos de cultura innovadora y cultura académica (figura 1).

Un primer aporte de la presente investigación es la integración de estas cuatro categorías en un modelo, las cuales fueron seleccionadas a partir de los resultados mencionados en el apartado anterior, y otros que se describirán a continuación.

Inicialmente, la misión y objetivos permiten visualizar la cultura desde la declaración de propósito, filosofía, principios y creencias de la organización que guían los comportamientos individuales (Huyghe y Knockaert, 2015). Respecto a los modelos de rol, se asumen por cuanto son formadores de tradición, que es un elemento fundamental en la cultura (Gibson, 2004). Por otra parte, los rasgos innovadores se incluyen en el modelo por la estrecha relación que se ha evidenciado entre la innovación y el emprendimiento corporativo (Naranjo, Calderón, Jiménez y Sanz, 2018). Finalmente, la cultura académica es considerada un elemento cultural determinante, pues explica la tensión entre los paradigmas de la concepción científica y la concepción económica, que cuando es muy ortodoxa puede inhibir el emprendimiento académico (Ndonzuau et al., 2002). A continuación se realiza la sustentación de cada categoría, fundamentados en estudios previos.

2.3.1. Misión y objetivos institucionales

Además de la formación y la investigación, las universidades modernas deben procurar por contribuir al desarrollo económico y social de su entorno, lo cual implica a su vez una cooperación universidad-empresa-Estado, relación planteada en el modelo de la triple hélice de Etzkowitz (1995). La creación y comercialización de conocimiento se ha convertido en el objetivo institucional en algunas universidades, a esta tendencia algunos autores la han denominado universidad emprendedora (Etzkowitz, Webster, Gebhardt y Cantisano, 2000).

La misión organizacional es una expresión que contiene la razón de ser de la institución que guía el comportamiento individual de sus miembros. La misión tendrá que hacer explícita, entonces, su apoyo al emprendimiento y la transferencia de conocimiento, que incluye entre otros mecanismos la creación de *spin-off* (Huyghe y Knockaert, 2015).

En la misión se plasma el foco de interés institucional, se fomenta la participación del docente investigador en actividades de transferencia de conocimiento, se establecen espacios para la definición de estímulos económicos para docentes como resultado de la participación en *spin-off* (Huyghe y Knockaert, 2015; O'Shea et al., 2008), y se promueve la interacción entre la universidad y la empresa (Aceytuno y Paz, 2008; O'Shea et al., 2008; Stuart y Ding, 2006).

Por lo anterior, en esta investigación se analizará la ca-

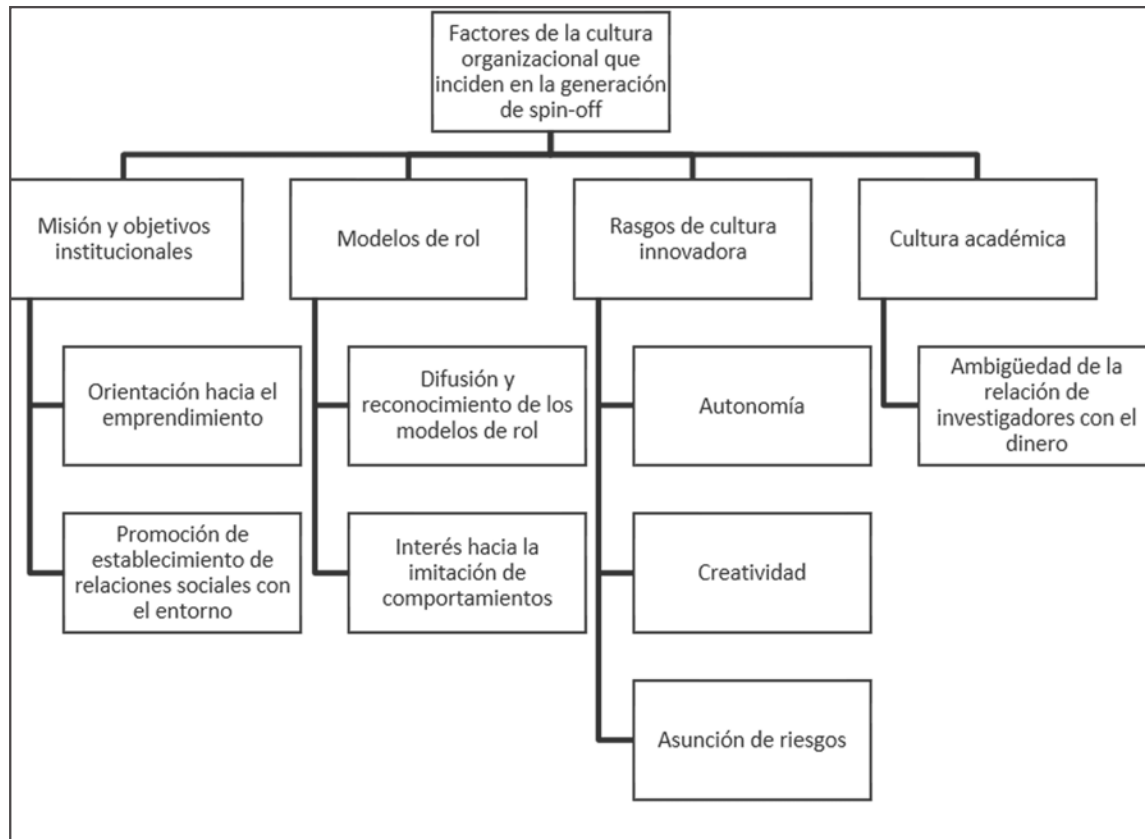


Figura 1. Factores que inciden en la generación de *spin-off*.
Fuente: elaboración propia.

tegoría misión a través de dos dimensiones: orientación hacia el emprendimiento y promoción de relaciones con el entorno.

La orientación al emprendimiento es considerada una capacidad que incide sobre el espíritu empresarial y el comportamiento emprendedor de una organización, y tiene que ver con el apoyo institucional para generar nuevos productos o servicios y, específicamente en el ámbito universitario, para crear *spin-off* (Cáceres y Aceytuno, 2015).

La promoción de relaciones con el entorno es identificada como el papel que cumple la organización en la relación con el contexto, tanto para identificar las necesidades de la sociedad como para realizar la transferencia del conocimiento, lo cual implica contar con voluntad y capacidad de adaptación a nuevos retos (Aceytuno y Paz, 2008).

2.3.2. Modelos de rol

Los modelos de rol hacen referencia al proceso cognitivo en el cual los individuos observan los atributos de las personas con roles similares a los suyos, y desean aumentar las similitudes percibidas por la imitación de esos atributos (Huyghe y Knockaert, 2015).

Para Gibson (2004), O'Shea et al. (2008) y Stuart y Ding (2006), los investigadores serán más propensos al emprendimiento cuando toman de referente a sus compañeros que han logrado pasar de científicos exitosos a reconoci-

dos empresarios, les genera una sensación de seguridad porque les demuestra que el emprendimiento es una actividad posible y aceptada en el entorno académico, les reduce las preocupaciones por las repercusiones sociales de las acciones de emprendimiento propio, ya que en algunos ámbitos académicos no se cuenta con la aprobación de los pares, puesto que se considera que el emprendimiento riñe con el objetivo social y científico de la actividad académica (Stuart y Ding, 2006).

La existencia de estos referentes no es suficiente, es necesario que la institución difunda las experiencias para que sean reconocidas y valoradas. Para Nonaka y Takeuchi (1999, p. 79) "leer o escuchar una historia de éxito hace que algunos miembros de la organización sientan el realismo y la esencia de esa historia, la experiencia que tuvo lugar en el pasado puede convertirse en un modelo mental tácito".

De acuerdo con lo anterior, para identificar la cultura sobre esta categoría se explorarán dos dimensiones: difusión y reconocimiento de modelos de rol, e interés hacia la adopción de comportamientos de los modelos de rol.

- Difusión y reconocimiento a los modelos de rol: actividades institucionales para divulgar y hacer conocer por la comunidad académica los investigadores-creadores de empresa que han sido pioneros en estos procesos, y cuyos aprendizajes pueden ser importantes para motivar a otros investigadores a emprender el camino de las *spin-off* (Tar-

tari, Pekerman y Salter, 2014).

- Adopción de comportamientos de los modelos de rol: se entiende por tal el reconocimiento que los colegas hacen a los pioneros en el campo de las spin-off, que les sirve de ejemplo e inspiración (Tartari et al., 2014).

2.3.3. Rasgos de cultura innovadora

Los tipos de cultura y algunos rasgos específicos inciden sobre el emprendimiento y la innovación que están asociados con la transferencia de conocimiento. Según los estudios de Akhavan et al. (2014) y Maynez et al. (2012) la cultura tipo adhocrática, propuesta por Cameron y Quinn (2006), incide positivamente en el proceso de transferencia y aplicación de conocimiento, incluidas las spin-off (Aceytuno y Paz, 2008); y es el tipo de cultura clave en las organizaciones innovadoras (Naranjo, Jiménez y Sanz-Valle, 2012).

Naranjo y Calderón (2015) identificaron en un estudio de caso las características de las culturas que favorecen la innovación, entre ellas: creatividad, iniciativa, espíritu emprendedor, libertad, autonomía, asunción de riesgos, trabajo en equipo, suficiencia de recursos, orientación hacia el cliente, toma de decisiones, participación de los trabajadores, aprendizaje continuo y flexibilidad.

Del cruce de estas investigaciones surgen tres rasgos determinantes que son asumidos como dimensiones de la categoría en la presente investigación: la creatividad, la autonomía y la asunción de riesgos.

- Creatividad: definida como la generación de nuevas y útiles ideas, principalmente en el nivel individual, es base para la innovación (McLean, 2005; Candía et al., 2014) y favorece la disposición de los empleados para atender las necesidades y los nuevos retos que se presentan en la sociedad.

- Autonomía: es el grado de responsabilidad, independencia y oportunidades para ejercer la iniciativa que las personas tienen en la organización. Robbins (1987) y Nonaka y Takeuchi (1995) consideran que la autonomía aumenta las posibilidades de que los individuos se motiven a sí mismos para crear nuevo conocimiento y ver nuevas oportunidades. Cuando a los empleados se les da libertad y autonomía en la toma de decisiones para la solución de problemas, ese hecho les permite empoderarse, lo que favorecerá la creatividad y el proceso de innovación en las organizaciones (Arad, Hanson y Schneider, 1997).

- Asunción de riesgos: según Cameron y Quinn (2006) en la cultura adhocrática los individuos y los líderes son tomadores de riesgos, lo que promueve la creación y experimentación de nuevos productos o servicios, por ello no se castiga el error, puesto que es considerado parte del proceso de creación.

2.3.4. Cultura académica

Diversos autores consideran que la ambigüedad de la relación de los investigadores con el dinero como cultura académica dominante, se convierte en un gran reto a superar para que los resultados de investigación se conviertan en spin-off (Cáceres y Aceytuno, 2015; Adam, 2014; Visintin y Pittino, 2014; Seguí-Mas, Sarrión-Viñes, Tormo-Carbó y Comorera, 2013; Monge et al., 2011; Aceytuno y Cáceres, 2009; Aceytuno y Paz, 2008; O'Shea et al., 2008; Ndonzuau et al., 2002).

Además se asume que el conocimiento es un bien público; en este sentido la prioridad es el aporte al conocimiento, y el reconocimiento está dado por los pares científicos y no por la obtención de beneficios económicos, considerándose por algunos que ello sería una actividad poco ética (McMillan et al., 2000; Ndonzuau et al., 2002; Aceytuno y Paz, 2008; Kirby, 2006). Por todo esto, esa ambigüedad se

Tabla 1. Categorías, dimensiones y soportes teóricos para el modelo.

Dimensiones	Categorías	Autores
Misión universitaria y objetivos institucionales	Orientación hacia el emprendimiento	Huyghe y Knockaert, 2015; Cáceres y Aceytuno, 2015; O'Shea et al., 2008.
	Promoción de relaciones con el entorno	Aceytuno y Paz, 2008; Stuart y Ding, 2006; Etkowitz et al., 2000; Guerrero y Urbano, 2012.
Modelos de rol universitario	Difusión y reconocimiento de los modelos de rol	Huyghe y Knockaert, 2015; O'Shea et al., 2008; Stuart y Ding, 2006.
	Interés hacia la imitación de comportamientos	Gibson, 2004; Nonaka y Takeuchi, 1999.
Rasgos de cultura innovadora	Autonomía	Aceytuno y Paz, 2008; Maynez- Guaderrama et al., 2012; Akhavan et al., 2014; Cameron y Quinn, 2006; Chang y Lin, 2015; Naranjo y Calderón, 2015; Naranjo et al., 2012; McLean, 2005; Robbins, 1987; Nonaka y Takeuchi, 1995; Arad et al., 1997; O'Shea et al., 2005.
	Flexibilidad	
	Creatividad	
	Asunción de riesgos	
Cultura académica	La estrategia de publicar o morir "publish or perish"	Aceytuno y Paz, 2008; Ndonzuau et al., 2002; Kirby, 2006.
	La ambigüedad de la relación de los investigadores con el dinero.	Aceytuno y Cáceres, 2009; Cáceres y Aceytuno, 2015; Monge et al., 2011; Ndonzuau et al., 2002.
	La naturaleza desinteresada de la investigación.	Seguí-Mas et al., 2013; Adam, 2014; Ndonzuau et al., 2002; O'Shea et al., 2008; Visintin y Pittino, 2014; McMillan, Narin y Deeds, 2000.

Fuente: elaboración propia.

asume en la investigación como la dimensión central de la categoría.

En la [tabla 1](#) se resumen las categorías y dimensiones del modelo, así como los autores empleados para la respectiva sustentación.

Para el análisis se utilizó el modelo desarrollado por [Naranjo y Calderón \(2015\)](#), para estudiar las transformaciones culturales. Este modelo asume que en toda organización existe una cultura actual –llamada cultura base– determinada por unos formadores de cultura y que para poderla analizar es pertinente estudiarla en sus diversos componentes. Así mismo, cuando se quiere hacer un cambio o transformación cultural se debe definir una cultura esperada – denominada cultura meta-. Esta es definida por diversos actores intervinientes en la organización. En la presente investigación la cultura base fue descrita a partir de las preguntas formuladas a los investigadores y el análisis documental. La cultura meta se obtuvo mediante entrevistas a 15 expertos con amplio conocimiento de la Universidad.

3. Metodología

Se empleó el estudio de caso, definido como una “investigación empírica que estudia un fenómeno contemporáneo dentro de su contexto de la vida real [...] se basa en múltiples fuentes de evidencia, con datos que deben converger en un estilo de triangulación” ([Yin, 1994, p. 13](#)).

Para esta investigación se justifica el estudio de caso por cuanto no se pretende una generalización estadística ([Yin, 1994](#)); por el contrario, se busca un análisis comprensivo de dinámicas específicas en contextos particulares ([Eisenhardt, 1989](#)) y tiene alta potencialidad para articular evidencias desde múltiples perspectivas: cualitativa, cuantitativa y documental ([Martínez, 2006](#)).

El estudio de caso fue realizado en una IES de carácter público durante el período 2016-2017. La pretensión del caso de estudio no es tener hallazgos generalizables sino lograr una mejor comprensión de los rasgos culturales universitarios para la creación de *spin-off*, proporcionar mayor conocimiento sobre el tema, aportar nuevas categorías o discutir las identificadas previamente ([Galeano, 2012](#); [Galeano, 2004](#)).

En este apartado se describe la manera cómo se hizo la aproximación empírica al objeto de estudio. Se presentan el contexto de la investigación, la población y la muestra, las etapas, técnicas, instrumentos y procedimientos empleados.

3.1. Contexto de la investigación

La investigación se realiza en Colombia, un país en donde a pesar de los esfuerzos de la política pública para fortalecer la innovación y el emprendimiento ([Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos - OCDE, 2013](#)), aún se tiene un rezago considerable en aspectos de ciencia, tecnología, innovación y emprendimiento, frente a economías similares de la región latinoamericana; entre otras

cosas por la baja propensión a innovar de las empresas, limitaciones en la política para el surgimiento de emprendimientos innovadores y poca cultura emprendedora en la población ([Naranjo et al., 2018](#); [Gómez y Mitchell, 2014](#)).

Igualmente, las patentes y nuevas creaciones universitarias en el país son incipientes. Solamente a partir de 2011 las universidades se involucran en procesos de patentes de invención, modelos de utilidad y diseños industriales, pero aún con cifras bajas. En el período 2011-2016 se registran 164 patentes, 49 modelos y 36 diseños, donde tan solo participaron en estos procesos 36 de las 292 instituciones que hacen parte del sistema universitario¹.

Según el [Consejo Nacional de Política Económica y Social - Conpes \(2015\)](#), las instituciones generadoras de conocimiento en Colombia tienen dificultades para transferirlo al aparato productivo: únicamente el 28% de las universidades tienen reglamento para la creación de *spin-off*, el 51% para propiedad intelectual, el 21% para licenciamiento de resultados de investigación. De otra parte, el 27% cuenta con incubadoras y solo el 5% cuenta con parques de ciencia y tecnología.

Una limitación reconocida son las restricciones de las universidades públicas para la creación de empresas universitarias, lo cual dio lugar a un foro en 2012 sobre la posibilidad real de crear *spin-off* en las IES, que posteriormente dio paso al proyecto “Hoja de ruta *spin-off* Colombia” con la pretensión de dar orientación a las IES sobre las condiciones para constituir y poner en funcionamiento este tipo de transferencia ([Colciencias, 2016](#)).

Un resultado importante de este proyecto fue la formulación de la Ley 1838 de 2017 que promueve el emprendimiento innovador de alto valor agregado en las IES, las autoriza a crear empresas de base tecnológica, así como a los servidores públicos, docentes e investigadores a formar parte de ellas e incluso a crear sus propias *spin-off*.

Estas condiciones y la baja producción académica sobre el tema en Colombia motivaron la presente investigación, para lo cual se escogió la Universidad de Antioquia (Medellín, Colombia) como caso de estudio. Se escoge esta institución por ser la universidad pública con mayores desarrollos en *spin-off* en el país, pues fue la primera en crear un emprendimiento de este tipo (Conoser²). La Universidad de Antioquia ha hecho esfuerzos importantes en el fortalecimiento de la tercera misión como la creación del Parque de Emprendimiento, la formalización de la transferencia y el emprendimiento en el Acuerdo Superior 284, la formulación de un programa institucional de gestión tecnológica y la formulación de un estatuto de propiedad intelectual. En su Plan de Desarrollo 2006-2016 tiene establecidas metas de creación de *spin-off*. En el año 2012 la Universidad tenía cuatro de estas empresas funcionando ([Ceballos, 2012](#)).

3.2. Población y muestra

Para caracterizar la cultura base se aplicó un cuestio-

¹ Esta información se puede consultar en: <http://www.sic.gov.co/estadisticas-propiedad-industrial>

² Para mayor información consultar el link <https://www.conoser.co/>

nario a investigadores categorizados por Colciencias. De 1.940 docentes de planta de la universidad, 155 respondieron la encuesta, lográndose una tasa de respuesta del 7,9%. Del total de investigadores que participaron en el estudio 60% hacen parte de las áreas STEM (ciencia, tecnología, ingeniería, matemáticas; por sus siglas en inglés), un 63,2% se encuentra vinculado hace más de 5 años y un 81,9% hace parte de un grupo de investigación categorizado por Colciencias (tabla 2).

Tabla 2. Características de la muestra.

Características		Porcentaje
Áreas de conocimiento	Área STEM	60,0%
	Otras áreas de conocimiento	40,0%
	Total	100,0%
Tiempo de vinculación a la Universidad	Menos de 5 años	36,8%
	Más de 5 años	63,2%
	Total	100,0%
Categoría grupo de investigación al cual pertenece	Grupos A1 y A	47,1%
	Grupos B y C	34,8%
	Grupos no clasificados	18,1%
	Total	100,0%

Fuente: elaboración propia.

3.3. Etapas, técnicas, instrumentos y procedimientos

La investigación se dividió en cuatro etapas: construcción del modelo teórico a partir de la revisión de la literatura especializada; caracterización de la cultura base; identificación de los rasgos de la cultura meta proclive al fomento de *spin-off*; e identificación y análisis de brechas entre la cultura base y la cultura deseada.

Para conocer las percepciones de los profesores sobre las características culturales definidas -cultura base-, se elaboró un cuestionario, cuya estructura corresponde a las categorías y dimensiones construidas en el modelo teórico. Los ítems de cada dimensión se identifican en la tabla 3.

Tabla 3. Categorías, dimensiones e ítems del cuestionario.

Categorías	Dimensiones	Ítems del cuestionario
Misión universitaria y objetivos institucionales	Orientación hacia el emprendimiento	1-2-3
	Promoción de relaciones con el entorno	4-5-6
Modelos de rol universitario	Difusión y reconocimiento de los modelos de rol	7-8
	Interés hacia la imitación de comportamientos	9-10-11
Rasgos de cultura innovadora	Creatividad	12-13
	Autonomía	14
	Asunción de riesgos	15-16
Cultura académica	La ambigüedad de la relación de los investigadores con el dinero	17-18-19
Preguntas de identificación		20-24

Fuente: elaboración propia.

El cuestionario autoadministrado, diseñado con escala

Likert con 5 alternativas entre 1 y 5, donde 1 es totalmente en desacuerdo y 5 es totalmente de acuerdo con la afirmación, se elaboró en *Google Forms* y el enlace se distribuyó a los correos electrónicos de los profesores de planta de la universidad. El cuestionario estuvo disponible para su diligenciamiento entre el 7 de diciembre de 2016 y 25 de enero de 2017; a las personas que respondieron el cuestionario se les garantizó anonimidad, dado que no se realizaron preguntas de identificación personal.

Para la elaboración del cuestionario se siguieron las sugerencias de [Podsakoff, Mackenzie, Lee y Podsakoff \(2003\)](#), buscando que no presentara conceptos vagos. Se debe advertir que no se utilizaron escalas numéricas bipolares, esto con el fin de evitar problemas de sesgo del método común en los resultados.

Adicionalmente, siguiendo a [Venkatraman y Grant \(1986\)](#), se realizaron pruebas de validez y confiabilidad del instrumento: validez de contenido, fiabilidad o consistencia interna, y estructura factorial. Específicamente, se realizó análisis factorial exploratorio, test de Harman para garantizar la ausencia de sesgo del método común, test de alfa de Cronbach y correlación de Spearman.

Para la validez de contenido se realizaron dos actividades ([Nunally, 1978](#); [Latiesa, 2000](#)): revisión exhaustiva de la literatura especializada y juicio de expertos. Cuatro expertos revisaron el cuestionario, tres de ellos investigadores en el campo del emprendimiento y la innovación y un docente en lingüística. Además, los tres primeros lo respondieron para medir el tiempo requerido. Las observaciones y correcciones fueron incorporadas al formulario.

También para el análisis de la cultura base se hizo una revisión documental mediante el diseño de una guía de revisión documental y ficha de contenido. Se analizaron 18 documentos institucionales relacionados con la temática, entre ellos, Reglamento General y de Propiedad Intelectual, Planes de Desarrollo, Planes de Acción Institucional, Acuerdos y Resoluciones, periódico institucional.

Para la identificación de la cultura meta o deseada se hicieron 15 entrevistas en profundidad. Se seleccionaron participantes con experiencia en emprendimiento, innovación o transferencia tecnológica; se utilizó muestreo intencional, cuya búsqueda se hizo mediante muestreo bola de nieve, y para el tamaño se empleó el criterio de saturación ([Elo et al., 2014](#); [Marshall, 1996](#); [Morse, 1995](#)).

Entre los entrevistados se encuentran directivos universitarios relacionados con el tema, gestores de *spin-off* universitaria, profesionales de emprendimiento, coordinadores de grupos de investigación con experticia en emprendimiento, coordinadores de grupos de investigación sin experticia en emprendimiento, abogados expertos en propiedad intelectual y asesores de instituciones públicas para la creación de *spin-off*.

La duración promedio de cada entrevista fue de 52 minutos, se grabaron previo consentimiento informado de los entrevistados, fueron llevadas a cabo en el lugar de trabajo de cada uno de ellos y se realizaron en el período noviembre 2016 a marzo 2017. Para el tratamiento de la información cualitativa se recurrió al análisis temático, que es una

estrategia reconocida para la categorización de datos brutos y muy útil para la comprensión de procesos (Thomas, 2003), apoyados en el *software Nvivo*.

Para el análisis entre la cultura base y la cultura meta se contrastaron los discursos de los entrevistados con los resultados obtenidos por el cuestionario realizado para la identificación de la cultura base. Para tal fin se siguieron los postulados de Naranjo y Calderón (2015) quienes desarrollaron una metodología para la identificación de cultura base y la movilización de la organización hacia una cultura deseada, específicamente una cultura hacia la innovación.

4. Resultados y discusión

Los hallazgos se dividen en dos partes, en la primera se presentan las características de la cultura base a partir de las percepciones de los investigadores complementadas con el análisis documental. En la segunda se identifican las características de la cultura deseada con base en las entrevistas a expertos.

4.1. Características de la cultura base

En primera medida, para el análisis de la cultura base se evaluaron los criterios de validez y confiabilidad. Para tal fin se realizó un análisis factorial exploratorio bajo el método de ejes principales, la razón de este método de estimación se debe a la ausencia de normalidad multivariante en los datos³, el método de extracción fue *oblimin*, con el cual se lograron identificar cuatro dimensiones (tabla 4).

Las cuatro dimensiones explican el 55,65% de la varianza total de los ítems. Es de destacar que se analizó la ausencia de sesgo del método común *-common method bias-*, para tal fin se realizó el test de Harman bajo un solo factor, el cual reveló comunalidades y cargas factoriales bajas en 8 de los 19 ítems, y una varianza total explicada por el factor cercana al 30%, lo que pone de manifiesto ausencia de sesgo del método común. Todo lo anterior permite identificar la existencia de cuatro dimensiones.

También, para el análisis de validez y confiabilidad se realizó el test de alfa de Cronbach para el instrumento y cada una de las categorías. Solo el ítem de cultura académica fue ligeramente inferior a 0,7, pero considerando el número de ítems que componen esta categoría y que la escala es elaboración propia, esto no supone un riesgo para la fiabilidad del instrumento (Nunnally, 1973; George y Mallery, 2003). En la tabla 5 se presentan las correlaciones entre factores, mientras que el alfa de Cronbach se presenta en la diagonal.

Posterior al análisis de validez y confiabilidad del instrumento con el cual se reconoce la cultura base, se procede a identificar los rasgos de la cultura universitaria que facilitan, inhiben o resultan neutros para la generación de *spin-off*. Para la valoración se utilizó el criterio de baremación bajo percentiles (Abad, Garrido, Olea y Ponsoda, 2006), la cual ha sido ampliamente utilizada en ciencias sociales

(Castrillón, Luna, Avendaño y Pérez-Acosta, 2007; Olmedilla, Ortega, Garcés, Abenza, Blas y Laguna, 2015).

Se trabajó a partir de promedios por categorías, obtenidos de las respuestas de los investigadores al cuestionario. De esta forma, los ítems que se encuentren alrededor de la mediana -entre el percentil 45 y 55- son considerados neutros, valores por encima del percentil 55 son facilitadores, y por debajo del percentil 45 son inhibidores. En la tabla 6 se presentan los valores utilizados como puntos de corte (límites) y datos descriptivos de las categorías.

Siguiendo este criterio se puede afirmar que, de manera global, no existe una cultura base altamente favorable a la generación de *spin-off*, pero tampoco podría afirmarse que las condiciones son totalmente desfavorables (tabla 7).

La categoría misión y objetivos en conjunto resultó neutra para la generación de *spin-off*. Dos ítems son inhibidores, preocupación de la universidad por comercializar los resultados de investigación (ítem 3) y gestión y transferencia de conocimiento en forma de nuevas empresas (ítem 6). Dos ítems son facilitadores, relaciones con el entorno favorables a la transferencia y aplicación del conocimiento (ítem 4) y promoción y apoyo para que el docente participe en actividades de transferencia (ítem 5). Dos ítems resultaron neutros, promoción de la cultura de emprendimiento (ítem 1) e incentivos para la creación de empresas como resultado de investigación (ítem 2).

Sin embargo, los documentos que reflejan la misión universitaria son reiterativos en fortalecer el emprendimiento y la innovación. El Estatuto general promueve la cooperación interinstitucional, la creación, desarrollo, conservación, transmisión y uso del conocimiento, e incentiva programas que promuevan el desarrollo del espíritu empresarial. Los planes de desarrollo invitan a fortalecer las relaciones universidad-empresa-Estado e impulsar programas para el desarrollo de la cultura emprendedora.

La categoría modelo de rol es neutra para la generación de *spin-off*. Tres ítems son inhibidores, difusión de docentes que hayan creado *spin-off* (ítem 7), difusión institucional de las empresas creadas por docentes (ítem 8), y admiración generada entre colegas por docentes que hayan creado *spin-off* (ítem 9). Dos ítems de la categoría son facilitadores, los creadores de *spin-off* son modelos a seguir (ítem 10), y los creadores de *spin-off* se constituyen en estímulo para que otros docentes generen *spin-off* (ítem 11).

Resulta paradójico que mientras la imitación de rol es facilitadora, pues los investigadores que generan empresa se pueden constituir en referentes para los colegas que desean aplicar en la sociedad los resultados de sus investigaciones, a la vez los docentes perciban que la institución no reconoce y difunde esos modelos en la Universidad. Sin embargo, al revisar la documentación, específicamente el periódico institucional *Alma Mater*, se hallaron esfuerzos importantes por mostrar el desarrollo de las *spin-off*.

La categoría rasgos de cultura innovadora en promedio resultó neutra, pero tiene dos ítems positivos, uno neutro y dos negativos. Son facilitadores la creatividad para estar a la vanguardia en generación de nuevo conocimiento (ítem

³ Se realizaron los test de Small, Srivastava y Mardia, cada uno de estos presentó valores significativos [p-valor \leq 0,001], lo que lleva a identificar ausencia de normalidad multivariante.

Tabla 4. Análisis factorial exploratorio bajo el método de estimación de ejes principales.

	Matriz estructura				Matriz de patrón			
	1	2	3	4	1	2	3	4
1. La misión y objetivos de la Universidad de Antioquia promueven entre los docentes una cultura de emprendimiento.	0,775	-0,087	0,292	-0,150	0,852	0,060	-0,078	0,106
2. La misión y objetivos de la universidad incentivan la transferencia de conocimiento por medio de la creación de empresas a partir de los resultados de investigación.	0,826	-0,060	0,451	-0,377	0,765	0,017	0,057	-0,118
3. La Universidad se preocupa por la comercialización de los resultados logrados a través de la investigación.	0,752	-0,052	0,421	-0,332	0,694	0,021	0,069	-0,091
4. La Universidad favorece las relaciones con el entorno en pro de la transferencia y aplicación del conocimiento.	0,733	-0,168	0,481	-0,311	0,606	-0,114	0,174	-0,097
5. La Universidad promociona y facilita la participación del docente en actividades de transferencia de conocimiento con el sector público y privado.	0,689	-0,141	0,558	-0,266	0,522	-0,089	0,308	-0,033
6. La Universidad gestiona y transfiere el conocimiento en forma de nuevas empresas para generar valor a favor de su entorno social, político y económico.	0,845	-0,065	0,436	-0,311	0,820	0,039	0,040	-0,036
7. La Universidad da a conocer los docentes que han llevado a cabo procesos de creación de empresas a partir de los resultados de sus investigaciones.	0,490	-0,116	0,341	-0,695	0,226	-0,239	0,050	-0,665
8. La Universidad difunde los éxitos de las empresas creadas a partir de los resultados de las investigaciones.	0,432	-0,167	0,375	-0,760	0,087	-0,337	0,121	-0,775
9. Los docentes de la Universidad de Antioquia que han creado empresa a partir de resultados de investigación son admirados por sus colegas.	0,212	0,301	0,208	-0,789	0,004	0,127	-0,026	-0,766
10. Los docentes de la Universidad de Antioquia que han creado empresa a partir de sus investigaciones, son un modelo positivo a seguir para emprender mi propio proyecto de creación de empresa.	0,128	0,520	0,146	-0,726	0,007	0,373	-0,069	-0,659
11. Los docentes de la Universidad de Antioquia que han creado empresa a partir de sus investigaciones son un estímulo para que otros docentes consideren la creación de empresas como resultado aplicado de sus investigaciones.	0,111	0,538	0,162	-0,759	-0,032	0,376	-0,045	-0,696
12. En la Universidad se estimula la generación de ideas nuevas y de aplicación en la sociedad.	0,544	0,062	0,677	-0,387	0,268	0,044	0,508	-0,144
13. Es propósito de la Universidad estar a la vanguardia en la creación de nuevo conocimiento, productos y servicios.	0,295	0,281	0,567	-0,385	0,045	0,225	0,484	-0,177
14. En la Universidad de Antioquia cuento con autonomía para emprender proyectos académicos o de investigación, tomar decisiones y resolver problemas.	0,218	0,085	0,521	-0,108	-0,003	0,076	0,539	0,067
15. En la Universidad los docentes y las directivas se aventuran en la búsqueda de soluciones a las necesidades de la sociedad.	0,403	-0,107	0,789	-0,167	0,028	-0,128	0,796	0,047
16. En la Universidad se promueve la creación y experimentación de nuevos productos o servicios para la sociedad.	0,511	-0,024	0,858	-0,274	0,130	-0,044	0,796	-0,009
17. La investigación es un medio para obtener resultados económicos.	0,019	0,577	-0,002	-0,114	0,162	0,615	-0,090	0,051
18. La creación de empresa <i>spin-off</i> es una opción para explotar comercialmente los resultados de mis investigaciones.	-0,088	0,679	0,229	-0,236	-0,133	0,636	0,245	-0,060
19. En la Universidad, la formulación o creación de <i>spin-off</i> podría considerarse uno de los posibles resultados en proyectos de investigación aplicada.	-0,142	0,595	0,080	-0,246	-0,151	0,536	0,084	-0,146

Fuente: elaboración propia.

Tabla 5. Fiabilidad y correlaciones entre dimensiones.

Categorías	Categoría 1	Categoría 2	Categoría 3	Categoría 4
1 Misión universitaria y objetivos institucionales	0,90			
2 Modelos de rol universitario	0,29	0,85		
3 Rasgos cultura innovadora	0,48	0,29	0,80	
4 Cultura académica	-0,08	0,25	0,09	0,66

Fuente: elaboración propia.

Tabla 6. Condiciones de asimetría y curtosis de la distribución de datos.

Categorías	Media	Mediana	Desviación estándar	Asimetría	Curtosis	Límite inferior	Límite superior
Misión	2,62	2,67	0,87	-0,16	-0,986	2,50	2,83
Modelos de rol	2,68	2,80	1,03	-0,15	-0,911	2,60	3,00
Rasgos cultura	3,33	3,40	0,85	-0,32	-0,246	3,20	3,40
Cultura académica	3,18	3,25	0,89	-0,20	-0,615	3,00	3,25

Fuente: elaboración propia.

Tabla 7. Categorías y dimensiones de la cultura universitaria que inhiben o facilitan las *spin-off*.

Categorías	Límites		Dimensión	Promedio (efecto)
	Inferior	Superior		
Misión	2,50	2,83	Orientación al emprendimiento	2,53 (neutro)
			Promoción de relaciones	2,71 (neutro)
Modelos de rol	2,60	3,00	Reconocimiento del rol	2,36 (inhibidor)
			Imitación de rol	2,89 (neutro)
Rasgos cultura innovadora	3,20	3,40	Creatividad	3,51 (facilitador)
			Autonomía	3,43 (facilitador)
			Asunción riesgos	3,09 (inhibidor)
Cultura académica	3,00	3,25	Investigadores y dinero	3,33 (facilitador)

Fuente: elaboración propia.

13) y la autonomía para investigar y proponer soluciones (ítem 14). El otro ítem de creatividad, el estímulo para la generación de nuevas ideas de aplicación en la sociedad (ítem 12), resultó neutro. Son inhibidores los asociados con asunción de riesgos tanto de la institución como de los profesores (ítems 15 y 16).

Las características de creatividad y autonomía son explícitamente reconocidas en la normatividad universitaria, de manera específica en el Estatuto general, en el acuerdo superior que regula el programa de gestión tecnológica, así como en los planes de acción. De otra parte, si bien la Universidad promueve la creación y experimentación de nuevos productos o servicios para la sociedad, los docentes temen tomar riesgos, en buena medida por la ausencia que existía de una reglamentación nacional que facilitara la participación de los servidores públicos en este tipo de organizaciones (esto lo solucionó la Ley 1838 de 2017).

Por último, la cultura académica que en promedio es neutra, tiene doble connotación de ser inhibidora por la tendencia a predominar una concepción científica que limita la generación de *spin-off* y, por lo tanto, concebir que la investigación sea un medio para obtener resultados económicos (ítem 17) resulta inhibidor. Pero, a su vez, no se descarta la creación de *spin-off* como posible resultado en proyectos de investigación aplicada ni como medio de explotación comercial de los resultados de la investigación (ítems 18 y 19).

Los documentos de política reflejan un equilibrio entre ciencia básica y aplicada, así como la promoción de la ciencia abierta, pero se reafirma la percepción de docentes en cuanto no se tiene bonificación por la creación de *spin-off* ni está reglamentada la participación económica en este tipo de empresa.

4.2. Características de la cultura meta

A partir de los resultados obtenidos en las 15 entrevistas realizadas, a continuación se describirán las características de la cultura meta que a juicio de los entrevistados son

necesarias para propiciar la generación de *spin-off*.

4.2.1. Misión universitaria

Los expertos consideran que la misión universitaria, específicamente en las dos dimensiones planteadas: orientación al emprendimiento y promoción de relaciones con el entorno, son características necesarias en una institución que busque fomentar *spin-off*. Pero enfatizan en la necesidad de hacer explícita la función innovación-emprendimiento en las universidades e integrarla con investigación-extensión. En términos de uno de los entrevistados:

“La misión de la Universidad la tenemos definidas en los tres pilares clásicos de investigación, docencia y extensión, pero en todas las charlas de innovación y creación de *spin-off* se critica la falta de sinergia entre estos ejes...no necesariamente crear un nuevo eje misional sino lograr una confluencia entre ellos, que sea la innovación” (directivo universitario).

Adicionalmente, consideran indispensable que la declaración de misión se refleje en elementos formales de la institución: relacionamiento efectivo con el entorno, adaptación de la normatividad universitaria, consolidación de la gestión tecnológica, flexibilidad y oportunidad en los procesos para hacer entregas efectivas al mercado, redefinición del rol de los docentes, equilibrando la asignación de tiempos para la investigación-creación con los de docencia.

“La Universidad lo viene haciendo de alguna manera, pues su misión lo establece, pero lo que me dice la experiencia es que se tiene que ir más allá de lo escrito, que el compromiso sea de todos...que la estructura administrativa como un todo entienda que el conocimiento producido pueda ser traducido en una manera organizada de generar riqueza para la sociedad estimulando la creación de *spin-off*” (creador *spin-off* 1).

4.2.2. Modelos de rol

Los entrevistados consideran que los docentes con experiencia en la creación de *spin-off* son los llamados a ser ejemplo, referente e inspiración, porque son personas serias académica e investigativamente, porque a ellos les tocó aprender, abrir camino y superar dificultades no solo desde los asuntos jurídicos y administrativos, sino también desde las barreras culturales. Además porque saben cómo hacerlo, creen y están convencidos que el camino de la transferencia de conocimiento vía empresa funciona.

Los creadores de *spin-off* deben acercarse de forma especial a aquellos investigadores influyentes en la comunidad académica para compartir con ellos la experiencia y conformar una masa crítica en torno a la transferencia de resultados de investigación, con el fin de motivar, eliminar temores y facilitar el camino para otros investigadores que se encuentran interesados en sacar sus resultados a la sociedad. Los entrevistados consideran, además, que los grupos de investigación que han logrado estos avances con proyectos de aplicación en la sociedad, deben ser referentes como modelo de rol para los otros grupos. Algunas evidencias se mencionan a continuación:

“Somos multiplicadores de esas experiencias para bien o para mal, para que se antojen y digan: es una maravilla, pero también para que identifiquen qué problemas hay, las soluciones que se han encontrado y qué sigue sin resolverse” (Creador *spin-off* 2).

“Tienen un rol muy inspiracional, en ese cambio cultural ellos son los llamados a compartir con los demás investigadores las lecciones aprendidas e inspirar a quienes, como ellos, tienen vocación docente y empresarial” (miembro proyecto *spin-off* Colombia).

“Debe involucrarse a esos profesores que tienen la experiencia y pueden facilitar la tarea para los otros que venimos atrás, que nos colaboren en eso, sobre todo a los grupos de investigación que tienen posibilidades” (director Grupo de investigación en electrónica).

Por último, para los expertos la imitación de rol se acentúa cuando se conoce que los profesores han recibido estímulos o réditos económicos por su creación. A partir de esta motivación económica se genera masa crítica que, además, podría traducirse en un medio que le genere ingresos importantes a la universidad. Esto se espera que tenga mayor viabilidad con la aprobación de la Ley de *spin-off* (Ley 1838 de 2017).

4.2.3. Rasgos de cultura innovadora

Los tres rasgos del modelo teórico fueron validados por los entrevistados como parte de la cultura deseada. Consideran críticos la asunción de riesgos, en general en el medio universitario, pero en especial en las instituciones públicas, donde el temor a incurrir en faltas como servidores públicos los inhibe aún más. De otra parte, consideran que los docentes están en un estado de confort pues obtienen reconocimiento económico (a través de la publicación), están acostumbrados al debate académico, pero no a arries-

gar dinero en la creación de una empresa.

“La universidad nunca se ha caracterizado por ser audaz, es absolutamente conservadora en muchas cosas y la *spin-off* demanda recursos y tiene riesgos que no pueden dejarse al profesor” (Creador 3 de *spin-off*).

“En el caso de la primera *spin-off* se corrió un riesgo, limitado porque la inversión de la U fue poca pero riesgo al fin y al cabo. El peligro era que en caso de fallar, como empleado público podría ser acusado de detrimento patrimonial” (experto en emprendimiento académico).

El rasgo de autonomía resultó polémico, aunque para todos deseable, es necesario que se concrete en autonomía para el manejo del tiempo para la investigación y en el uso discrecional responsable de los recursos financieros logrados por los grupos de investigación que generen *spin-off*, que a su vez mejorarían la flexibilidad y agilidad en los procesos administrativos.

“La autonomía es fundamental porque los investigadores a la hora de investigar se ven muy limitados y más aún cuando se quiere hacer transferencia, vivimos en un país donde la corrupción es muy alta, entonces hay unos medios de control que son muy rigurosos y van en contra del desarrollo del conocimiento” (investigador en innovación).

La creatividad no fue un rasgo que resultara recurrente en las respuestas, no obstante es considerada por algunos de los entrevistados como la primera pieza en el proceso de innovación y creación de empresas *spin-off*, y que por ende se debe seguir fomentando.

“La creatividad no la pongo en contradicción con la autonomía, ni con la necesidad de pertinencia, ni con la necesidad en determinados casos de protección de la propiedad intelectual y comercialización de los desarrollos. Yo creo que el tema de la creatividad es totalmente compatible con todas las expresiones de la tercera misión” (investigador y consultor en innovación y emprendimiento).

4.2.4. Cultura académica

En cuanto a la naturaleza desinteresada de la investigación y la relación de los investigadores con el dinero, los entrevistados consideraron que se deben crear espacios para los enfoques de ciencia abierta, sin que esto vaya en detrimento de la protección y utilización del conocimiento por parte de las IES, implementando estímulos económicos para los emprendedores.

“El concepto de conocimiento abierto es muy importante, sin embargo, en una sociedad de conocimiento es muy probable que quienes tengan recursos aprovechen dicho conocimiento para obtener rédito. Por lo tanto, la alternativa de *spin-off* es una posibilidad muy potente para que sea la Universidad quien ofrezca respuesta a las necesidades de la sociedad y ello no debe generar sentimientos de culpa a los investigadores” (directivo universitario).

Los entrevistados identificaron tres nuevas características de la cultura académica proclive a generación de *spin-off*: la universalidad, la confianza y la interdisciplinariedad. La universalidad es un rasgo cultural que permite aceptar que en el espacio universitario convivan conceptos que tra-

dicionalmente han sido vistos divergentes, permite reconocer que la investigación básica y la aplicada son necesarias y esenciales porque se complementan la una con la otra.

“Tendríamos que cuidarnos para que el desarrollo de la tercera misión no implique un compromiso negativo ni una renuncia a ese espíritu sano de la universalidad de la universidad como garante del conocimiento y del acceso al conocimiento del mundo para bien de todos” (investigador en innovación).

La confianza favorece las relaciones de intercambio de conocimiento, transferencia y colaboración al interior de la organización y con el entorno. La interdisciplinariedad fue considerada por los entrevistados como un rasgo de cultura necesario para el intercambio de saberes, la búsqueda de soluciones de diferentes formas, la construcción colectiva de conocimiento.

4.3. Discusión de los resultados

Se refuerza lo hallado en investigaciones anteriores sobre el papel de la misión como elemento de la cultura organizacional en procesos de transferencia de conocimiento en general, y en la creación de *spin-off* universitarias en particular (O'Shea et al., 2008). Se percibió que, cuando la misión es clara y explícita en su orientación a la innovación, se tienen políticas coherentes y existe compromiso institucional frente al emprendimiento, los docentes investigadores son más proclives a la creación de *spin-off*.

También Huyghe y Knockaert (2015) habían encontrado que, por la incidencia de la misión sobre el comportamiento de los individuos, cuando en ella se hace explícito el respaldo al emprendimiento, afecta positivamente las intenciones emprendedoras de los investigadores. De otra parte Siegel y Wright (2015) postulan que, para lograr una universidad emprendedora, se requiere un cambio de la misión en la cual se reconozca la creación de empresas a igual nivel que la enseñanza y la investigación.

En cuanto a modelos de rol, se reconoce en la situación estudiada la influencia que tienen los académicos emprendedores sobre sus colegas, que ya había sido verificada en otros contextos (Gibson, 2004; Huyghe y Knockaert, 2015; O'Shea et al., 2008). Algunos estudios han documentado el incremento en la propensión al emprendimiento de investigadores cuando tienen referentes exitosos, pues ello les reduce temores de repercusión social y les reduce su propensión al riesgo (Stuart y Ding, 2006; Nanda y Sørensen, 2010).

En el presente estudio se evidenció, como novedad, la importancia del papel de la organización, en este caso la universidad, en la difusión y reconocimiento de estos modelos. Igualmente resultó importante entender que no solo son referentes los académicos, sino que también lo son aquellos grupos de investigación que han sido exitosos en responder a las necesidades de la sociedad con conocimiento aplicado. Unos y otros son importantes para promover la generación de *spin-off*.

De lo anterior se concluye que tanto la misión organizacional como el uso de la figura de los modelos de rol,

son formadores de cultura que abren camino para que los rasgos de cultura académica y cultura innovadora se desarrollen entre la comunidad docente.

En el tema de cultura innovadora los hallazgos resaltan la autonomía como impulsora de *spin-off*; esto coincide con lo hallado por Cameron y Quinn (2006) quienes la consideran característica propia de las organizaciones orientadas a satisfacer las necesidades del entorno.

Específicamente, se encontró en el estudio que la autonomía, en cuanto a la independencia de los investigadores para el manejo de sus recursos económicos y en la elección de sus intereses de investigación en armonía con las necesidades de la sociedad, podría ser un detonador del emprendimiento universitario. Lo anterior está en consonancia con O'Shea et al. (2005) al señalar que la universidad debe diseñar políticas flexibles para la descentralización de algunas operaciones que proveen de una mayor autonomía a los equipos de investigación.

La cultura académica en los hallazgos enfatiza en la protección del conocimiento, ligada con la interdisciplinariedad y en el reconocimiento de otros medios de transferencia de conocimiento (Ndonzuau et al., 2002). La búsqueda de pertinencia se identifica como detonante del interés del docente para transferir su conocimiento a la sociedad.

5. Conclusiones

En este apartado se presentan los aportes que la investigación hace a la literatura sobre *spin-off* y los aportes para la gestión universitaria en esta temática. Además, se hacen explícitas las limitaciones del trabajo y se proponen algunas líneas futuras de investigación.

El presente estudio, que se orientó a identificar los factores culturales que inciden sobre la creación de *spin-off* universitarias, integró cuatro categorías que si bien habían sido estudiadas de manera aislada por investigadores del tema, no habían sido consideradas holísticamente, de manera que este trabajo aporta un nuevo modelo para el estudio.

Además, el modelo se concretó en un instrumento para analizar la cultura organizacional enfocada al emprendimiento universitario. Dado que el cuestionario cumplió las condiciones de validez y confiabilidad, puede considerarse un aporte importante para futuras investigaciones, las cuales deberán enfocarse en confirmar la estructura teórica propuesta.

Como aporte importante del presente estudio se encontró que la misión orientada al emprendimiento, por sí sola tampoco logrará los objetivos esperados si no se complementa con otros elementos estructurales como la agilidad en procesos y procedimientos, la normatividad, la asignación de roles responsables de *spin-off*, la definición del rol del docente en actividades de transferencia, y el establecimiento de estímulos económicos; esto facilita la creación de *spin-off* (Guerrero y Urbano, 2012; Aceytuno y Paz, 2008).

También resulta como novedad la identificación de tres características de la cultura académica que los estudios previos no referencian como determinantes para el impul-

so de *spin-off*: la universalidad, la confianza y la interdisciplinariedad. Estos se constituyen en una fuente importante para futuras investigaciones.

Las universidades que deseen incrementar el surgimiento de *spin-off* no solamente deben hacer explícitos en su misión y objetivos los fines de innovación y emprendimiento, sino lograr que estos resulten de una simbiosis más acentuada entre investigación y extensión, una mayor integración con otros elementos culturales y con la estructura organizacional en aspectos como la normatividad, el sistema de incentivos, la redefinición del papel del docente-investigador-emprendedor y la simplificación de procesos. Es fundamental fortalecer el relacionamiento con el entorno.

De otra parte, el interés hacia la imitación del rol fue percibido como facilitador pero no lo fue el reconocimiento de dichos modelos. Esto es un claro llamado a la autoridad universitaria a tomar conciencia de la importancia del papel de estos pioneros y a establecer mecanismos para que ese reconocimiento sea mayor. En otras palabras, la imitación de rol tiene por sí mismo un alto impacto, pero como existen pocos casos y no se divulgan ese impacto se ve reducido.

La influencia de los modelos de rol podría ser mayor si se definen actividades de promoción de la protección del conocimiento, documentación de procesos, procedimientos, lecciones aprendidas; así como la difusión de otros casos exitosos de relacionamiento que han permitido la intervención en la solución de problemas en la sociedad no necesariamente en forma de *spin-off*.

En los rasgos de cultura innovadora se encontró uno de los mayores inhibidores de *spin-off*: la asunción de riesgos. Ahora que la Ley 1838 de 2017 elimina los riesgos propios de la legalidad para servidores públicos, las universidades pueden centrar sus esfuerzos en fijar políticas que reduzcan la presión sobre los investigadores, especialmente en aspectos financieros y en procesos administrativos.

En cuanto a la cultura académica el reto se encuentra en lograr el reconocimiento de otros medios de transferencia asociados al emprendimiento y la búsqueda de la pertinencia social de la investigación. Igualmente, se detectaron en la cultura deseada tres rasgos no identificados en la actual: universalidad, confianza e interdisciplinariedad como condiciones fundamentales para lograr la creación de empresas *spin-off*.

En síntesis, la universidad está inmersa en una sociedad a la cual se debe, en ella se reconocen múltiples funciones, y es su deber darle cabida a esas demandas sociales. Para ello se requiere comprensión por parte de la comunidad académica, que no puede permanecer aislada y ajena a las necesidades de la comunidad a la que se debe, siempre y cuando se acuerde el cumplimiento de esas nuevas solicitudes en consonancia con la tradición y las normas que como universidad pública tiene.

Lograr ciertas cualidades que promuevan la generación de *spin-off* requiere acciones en el presente que se verán reflejadas en resultados en el mediano o largo plazo, haciendo uso de formadores de cultura como los modelos de

rol y su consecuente creación de masa crítica, y la misión organizacional que trascienda lo escrito y redunde en compromisos reales con la innovación.

La limitación principal del trabajo es su carácter de estudio de caso que limita la generalización; igualmente, al ser un estudio transversal, se pierde la posibilidad de comprender un fenómeno en toda su integralidad, en especial los diversos aspectos históricos que han inhibido el desarrollo de *spin-off* universitaria, condición que es incipiente en el contexto universitario colombiano.

La investigación abre el camino para futuros trabajos de tipo extensivo con representación de diversas universidades públicas y privadas, uno de estos sería investigar las condiciones para darle una mejor aplicación a la Ley de *spin-off* recién aprobada en el país. Otros estudios relacionados podrían estar en la medición o posibilidades prácticas de generación de *spin-off* que conversen con el enfoque actual de ciencia abierta, así como estudiar la cultura de la comunidad estudiantil en cuanto al interés o propensión al aprovechamiento de las patentes que la universidad no está explotando.

Otra limitación es la no inclusión en el presente análisis de tres dimensiones culturales que la literatura considera importantes para el emprendimiento académico: la flexibilidad como rasgo de la cultura innovadora, la naturaleza desinteresada de la investigación, y la estrategia de publicar o morir (Cameron y Quinn, 2006; Seguí-Mas et al., 2013; Aceytuno y Paz, 2008; Ndonzuau et al., 2002); las últimas dos como parte de la cultura académica. Estas características no se consideraron por cuanto el análisis factorial exploratorio las descartó, posiblemente porque estos procesos son nacientes en el contexto universitario nacional y aún no se consolida una cultura académica que incentive estas actividades.

En consecuencia, una línea futura de investigación será el estudio a profundidad de la cultura académica que incluya tanto estas dimensiones y sus restricciones, así como las características de universalidad, confianza e interdisciplinariedad que aportó el presente trabajo.

El estudio permitió identificar que, si se desea impactar el emprendimiento universitario, las características culturales tienen que ser complementadas con aspectos organizacionales que no eran objeto de esta investigación, pero que constituyen un tema para una futura línea de investigación en este campo, y son los aspectos administrativos como la gobernanza, los estímulos y las reglas, que han sido estudiados en contextos diferentes al colombiano (Rasmussen y Wright, 2015; Fini et al., 2016; Muscio, Quaglione y Ramaciotti, 2016).

Conflicto de intereses

Los autores declaran no tener ningún conflicto de intereses.

Bibliografía

Abad, F., Garrido, J., Olea, J. y Ponsoda, V. (2006). *Introducción a la psico-*

- metría. *Teoría clásica de los tests y teoría de respuesta al ítem*. Madrid: Universidad Autónoma de Madrid.
- Aceytuno Pérez, M. y Cáceres Carrasco, F. (2009). Elementos para elaboración de un marco de análisis para el fenómeno de las spin-offs universitarias. *Revista de Economía Mundial*, (23), 23-51.
- Aceytuno Pérez, M. y Paz Báñez, M. (2008). La creación de spin-off universitarias: el caso de la Universidad de Huelva. *Economía Industrial*, (368), 97-111.
- Adam, N. (2014). Motivation and success of academic spin-offs: evidence from Hungary. *Annals of the University of Oradea, Economic Science Series*, 23(1), 1212-1219.
- Akhavan, P., Zahedi, M., Dastyari, A. y Abasaltian, A. (2014). The effect of organizational culture, leadership style on knowledge management in selected research organizations. *International Journal of Scientific Management y Development*, 2(9), 432-440.
- Arad, S., Hanson, M. y Schneider, R. (1997). A framework for the study of relationships between organizational characteristics and organizational innovation. *Journal of Creative Behavior*, 31(1), 42-58.
- Bernal-Torres, C. (2011). Modelo de gerencia del conocimiento: visión integral. *Cuadernos de Administración*, 27(46), 55-66.
- Cáceres, F. y Aceytuno, M. (2015). Academic spin-offs incubation strategies: the case of the Andalusian region. *Cuadernos de Gestión*, 15(2), 113-142.
- Cameron, K. y Quinn, R. (2006). *Diagnosing and changing organizational culture based on the competing values framework*. San Francisco, California: Jossey Bass.
- Candía, J., Coliñanco, L., Caro, C. y Hernández, N. (2014). Estrategia y cultura de innovación, gestión de los recursos y generación de ideas: prácticas para gestionar la innovación en empresas. *Pensamiento y Gestión*, (36), 107-133.
- Castrillón, D., Luna, I., Avendaño, G. y Pérez-Acosta, A. M. (2007). Validación del body shape questionnaire (cuestionario de la figura corporal) BSQ para la población colombiana. *Acta Colombiana de Psicología*, 10(1), 15-23.
- Ceballos, C. (2012). *U de A - Conocer la primera spin-off de una universidad pública del país* [video]. Recuperado el 7 de mayo de 2017 de : <https://www.youtube.com/watch?v=DsHgf8JD8s>
- Chang, C. y Lin, T. (2015). The role of organizational culture in the knowledge management process. *Journal of Knowledge Management*, 19(3), 433-455.
- Clarysse, B., Tartari, V. y Salter, A. (2011). The impact of entrepreneurial capacity, experience and organizational support on academic entrepreneurship. *Research Policy*, 40, 1084-1093.
- Consejo Nacional de Política Económica y Social - Conpes. (2015). *Política Nacional de Ciencia, Tecnología e Innovación 2015-2025*. Recuperado el 15 de mayo de 2017 de: <http://www.colciencias.gov.co/sites/default/files/upload/noticias/conpes-borrador-cti.pdf>
- Colciencias. (2016). *Hacia una hoja de ruta spin-off universitarias en Colombia*. Recuperado el 18 de mayo de 2017 de: <http://www.spinoffcolombia.org/wp-content/uploads/2016/07/HACIA-UNA-HOJA-DE-RUTA-SPIN-OFF.pdf>
- Cújar, A., Ramos, C., Hernández, H. y López, J. (2013). Cultura organizacional: evolución en la medición. *Estudios Gerenciales*, 29(128), 350-355. <https://doi.org/10.1016/j.estger.2013.09.009>
- Davidsson, P. y Honig, B. (2003). The role of social and human capital among nascent entrepreneurs. *Journal of Business Venturing*, 18(3), 301-331.
- Di Gregorio, D. y Shane, S. (2003). Why do some universities generate more start-ups than others? *Research Policy*, 32(2), 209-227. [https://doi.org/10.1016/S0048-7333\(02\)00097-5](https://doi.org/10.1016/S0048-7333(02)00097-5)
- Duman, L., Bedük, A., Köylüoğlu, S. y Ay, K. (2015). Entrepreneurship culture at SMEs: A case study in konya. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 207, 492-501.
- Eisenhardt, K. (1989). Building theories from case research. *The Academy of Management Review*, 14(4), 532-550.
- Elo, S., Kääriäinen, M., Kanste, O., Pölkki, T., Utriainen, K. y Kyngäs, H. (2014). *Qualitative content analysis: A focus on trustworthiness*. <https://doi.org/10.1177/2158244014522633>
- Etzkowitz, H. (1995). The Triple Helix---University-Industry-Government Relations: a Laboratory for Knowledge Based Economic Development. *EASST Review*, 14(1), 14-19.
- Etzkowitz, H., Webster, A., Gebhardt, C. y Cantisano, B. (2000). The future of the university and the university of the future: evolution of ivory tower to entrepreneurial paradigm. *Research Policy*, 29(2), 313-330.
- Fini, R., Fu, K., Mathisen, M. T., Rasmussen, E. y Wright, M. (2016). Institutional determinants of university spin-off quantity and quality: a longitudinal, multilevel, cross-country study. *Small Business Economics*, 48(2), 361-391.
- Galeano, M. (2004). *Diseño de proyectos en la investigación cualitativa*. Medellín: Fondo Editorial Universidad EAFIT.
- Galeano, M. (2012). *Estrategias de investigación social cualitativa*. Medellín: La Carreta.
- George, D. y Mallery, P. (2003). *SPSS for Windows step by step: A simple guide and reference. 11.0 update* (4th ed.). Boston: Allyn y Bacon.
- Gibson, D. (2004). Role models in career development: New directions for theory and research. *Journal of Vocational Behavior*, 65(1), 134-156.
- Gold, A., Malhotra, A. y Segars, A. (2001). Knowledge management: An organizational capabilities perspective. *Journal of Management Information System*, 18(1), 185-214.
- Gómez, H. y Mitchell, D. (2014). Innovación y emprendimiento en Colombia: balance, perspectivas y recomendaciones de política, 2014-2018. *Cuadernos Fedesarrollo*, 50. Recuperado el 18 de mayo de 2017 de: <http://www.repository.fedesarrollo.org.co/handle/11445/149>
- Guerrero, M. y Urbano, D. (2010). The development of an entrepreneurial university. *The Journal of Technology Transfer*, 37(1), 43-74. <https://doi.org/10.1007/s10961-010-9171-x>.
- Guerrero, M. y Urbano, D. (2012). Transferencia de conocimiento y tecnología. Mejores prácticas en las universidades emprendedoras españolas. *Gestión y Política Pública*, 21(1), 107-139.
- Howells, J. (1995). Tacit knowledge and technology transfer. *University of Cambridge. ESRC Centre for Business Research Working Paper*, 16.
- Huyghe, A. y Knockaert, M. (2015). The influence of organizational culture and climate on entrepreneurial intentions among research scientists. *Journal of Technology Transfer*, 40(1), 138-160.
- Jacques, E. (1951). *The changing culture of a factory*. Londres: Tavistock.
- Kirby, D. (2006). Creating entrepreneurial universities in the UK: Applying entrepreneurship theory to practice. *The Journal of Technology Transfer*, 31(5), 599-603.
- Latiesa, M. (2000). Validez y fiabilidad de las observaciones sociológicas. En M. García, J. Ibáñez y F. Alvira. *El análisis de la realidad social: métodos y técnicas de investigación* (pp. 409-443). Madrid: Alianza.
- Levie, J. y Autio, E. (2011). Regulatory burden, rule of law, and entry of strategic entrepreneurs: An international panel study. *Journal of Management Studies*, 48(6), 1392-1419. <https://doi.org/10.1111/j.1467-6486.2010.01006.x>.
- Marshall, M. (1996, december). Sampling for qualitative research. *Family Practice*, 13(6), 522-525.
- Martínez, P. (2006). El método de estudio de caso. Estrategia metodológica de la investigación científica. *Pensamiento y Gestión*, 20, 165-193.
- Maynez-Guaderrama, A., Cavazos-Arroyo, J. y Nuño- de la Parra, J. (2012). La influencia de la cultura organizacional y la capacidad de absorción sobre la transferencia de conocimiento tácito intra-organizacional. *Estudios Gerenciales*, 28, 191-211. <https://doi.org/10.18046/j.estger.2012.1485>
- McLean, L. (2005). Organizational culture's influence on creativity and innovation: A review of the literature and implications for human resource development. *Advances in Developing Human Resources*, 7(2), 226-246.
- McMillan, G., Narin, F. y Deeds, D. (2000). An analysis of the critical role of public science in innovation: the case of biotechnology. *Research Policy*, 29(1), 1-8.
- Meoli, M. y Vismara, S. (2016, march). University support and the creation of technology and non-technology academic spin-offs. *Small Business Economics*, 47(2), 345-362. <https://doi.org/10.1007/s11187-016-9721-1>
- Monge A., Briones, A. y García, D. (2011). Factores determinantes de la creación de las spin-off académicas: caso del Instituto Tecnológico de Costa Rica. *Cuadernos de Administración*, 27(46), 23-38.
- Morales, M., Pineda, K. y Ávila, K. (2012). Organizaciones innovadoras a partir de la interacción con la universidad: casos exitosos. *Estudios Gerenciales*, 28, 363-374. <https://doi.org/10.18046/j.estger.2012.1493>
- Morse, J. (1995). The significance of saturation. *Qualitative Health Research*, 5(2), 147-149.

- Muscio, A., Quaglione, D. y Ramaciotti, L. (2016). The effects of university rules on spinoff creation: The case of academia in Italy. *Research Policy*, 45(7), 1386-1396.
- Mustar, P., Renault, M., Colombo, M., Piva, E., Fontes, M., Lockett, A., Wright, M., Clarysse, B. y Moray, N. (2006). Conceptualising the heterogeneity of research-based spin-offs: A multi-dimensional taxonomy. *Research Policy*, 35(2), 289-308
- Nanda, R. y Sørensen, J. (2010). Workplace peers and entrepreneurship. *Working Paper*, 08-051. Harvard Business School. Recuperado el 15 de mayo de 2017 de: <http://citeseerx.ist.psu.edu/viewdoc/download?doi=10.1.1.440.6633&rep=rep1&type=pdf>
- Naranjo, G. (2011). Spin-off académica en Colombia: estrategias para su desarrollo. *Multiciencias*, 11(1), 35-45.
- Naranjo, J. y Calderón, G. (2015). Construyendo una cultura de innovación. Una propuesta de transformación cultural. *Estudios Gerenciales*, 31(135), 223-236. <https://doi.org/10.1016/j.estger.2014.12.005>
- Naranjo-Valencia, J. C., Calderón-Hernández, G., Jiménez-Jiménez, D. y Sanz-Valle, R. (2018). Entrepreneurship and Innovation: Evidence in Colombian SMEs. In R. Perez-Urbe, C. Salcedo-Perez, & D. Ocampo-Guzman (Eds.), *Handbook of Research on Intrapreneurship and Organizational Sustainability in SMEs* (pp. 294-316). Hershey, PA: IGI Global. <https://doi.org/10.4018/978-1-5225-3543-0.ch014>
- Naranjo, J., Jiménez, D. y Sanz-Valle, R. (2012). ¿Es la cultura organizativa un determinante de la innovación en la empresa? *Cuadernos de Economía y Dirección de la Empresa*, 15(2), 63-72.
- Ndonzuau, F., Pirnay, F. y Surlémont, B. (2002). A stage model of academic spin-off creation. *Technovation*, 22(5), 281.
- Nonaka, I. y Takeuchi, H. (1995). *The knowledge creating company*. New York: Oxford University Press.
- Nonaka, I. y Takeuchi, H. (1999). *La organización creadora de conocimiento: cómo las compañías japonesas crean la dinámica de la innovación*. México: Oxford University Press.
- Nunnally, J. (1973). *Introducción a la medición psicológica* (1ra ed.). Buenos Aires: Paidós.
- Nunnally, J. (1978). *Psychometric theory*. New York: McGraw-Hill.
- Olmedilla, A., Ortega, E., Garcés, E., Abenza, L., Blas, A. y Laguna, M. (2015). Perfil psicológico de los jugadores profesionales de balonmano y diferencias entre puestos específicos. *Revista Latinoamericana de Psicología*, 47, 177-184.
- Organización para la Cooperación y Desarrollo Económicos- OCDE. (2013). *Estudio de la OCDE de las políticas de innovación en Colombia. Evaluación general y recomendaciones*. Bogotá: Observatorio de Ciencia, Tecnología e Innovación.
- O'Shea, R., Allen, T., Chevalier, A. y Roche, F. (2005). Entrepreneurial orientation, technology transfer and spinoff performance of U.S. universities. *Research Policy*, 34(7), 994-1009.
- O'Shea, R., Chugh, H. y Allen, T. (2008). Determinants and consequences of university spinoff activity: A conceptual framework. *Journal of Technology Transfer*, 33(6), 653-666.
- Pineda, K., Morales, M. y Ortiz, M. (2011, septiembre). Modelos y mecanismos de interacción universidad-empresa-Estado: retos para las universidades colombianas. *Equidad y Desarrollo*, (15), 41-67. <https://doi.org/10.19052/ed.193>
- Pirnay, F., Surlémont, B. y Nlemvo, F. (2003). Toward a typology of university spin-offs. *Small Business Economics*, 21, 355-369.
- Podsakoff, P., Mackenzie, S., Lee, J. y Podsakoff, N. (2003). Common method biases in behavioral research: a critical review of the literature and recommended remedies. *Journal of Applied Psychology*, 88(5), 879-903.
- Rasmussen, E. y Wright, M. (2015, October). How can universities facilitate academic spin-offs? An entrepreneurial competency perspective. *The Journal of Technology Transfer*, 40(5), 782-799. <https://doi.org/10.1007/s10961-014-9386-3>
- Rizzo, U. y Ramaciotti, L. (2014). The determinants of academic patenting by Italian universities. *Technology Analysis and Strategic Management*, 26(4), 469-483.
- Robbins, S. (1987). *Cultura organizacional. Comportamiento organizacional*. Naucalpan de Juárez: Prentice Hall Hispanoamericana.
- Schein, E. (1991). *Organizational culture and leadership* (3ra ed.). San Francisco, California: Jossey Bass.
- Sengupta, A. y Ray, A. (2017). University research and knowledge transfer: A dynamic view of ambidexterity in British universities. *Research Policy*, 45(5), 881-897.
- Seguí-Mas, E., Sarrión-Viñes, F., Tormo-Carbó, G. y Comorera, V. O. (2013). Estudio del emprendimiento académico bajo fórmulas de economía social: análisis de las spin-off universitarias cooperativas. *A Study of Academic Entrepreneurship in Social Economy Formats, Analysing University Spin-off Cooperatives*, (78), 101-124.
- Siegel, D. y Wright, M. (2015). Academic entrepreneurship: Time for a rethink? *British Journal of Management*, 26, 582-595. <https://doi.org/10.1111/1467-8551.12116>
- Stuart, T. y Ding, W. (2006). When do scientists become entrepreneurs? The social structural antecedents of commercial activity in the academic life sciences. *American Journal of Sociology*, 112(1), 97-144.
- Tartari, V., Perkmann, M. y Salter, A. (2014). In good company: The influence of peers on industry engagement by academic scientists. *Research Policy*, 43(7), 1189-1203.
- Thomas, D. (2008). *A general inductive approach for qualitative data analysis*. Auckland: University of Auckland.
- Urbano, D. y Álvarez, C. (2014). Institutional dimensions and entrepreneurial activity: An international study. *Small Business Economics*, 42(4), 703-716.
- Venktraman, N. y Grant, J. (1986). Construct measurement in organizational strategy research: a critique and proposal. *The Academy of Management Review*, 11(1), 71-87.
- Viana, R., Navarro, J. y Pinto, H. (2012). Motivaciones de los investigadores académicos en Colombia para generar y transferir conocimiento al sector productivo usando análisis de correlación canónica. *Estudios Gerenciales*, 28(124), 125-139. [https://doi.org/10.1016/S0123-5923\(12\)70219-X](https://doi.org/10.1016/S0123-5923(12)70219-X)
- Visintin, F. y Pittino, D. (2014). Founding team composition and early performance of university Based spin-off companies. *Technovation*, 34(1), 31-43.
- Yin, R. (1994). *Case study research: design and methods*. Thousand Oaks, California: Sage.

Artículo de investigación

Las incapacidades y estilos de aprendizaje organizacional: estudio comparativo de las Mipymes en Bogotá - Colombia y Durango - México

Marcela Gómez-Osorio

Directora de Investigación y Estudios Empresariales, Fundación Universitaria Empresarial de la Cámara de Comercio de Bogotá, Bogotá, Colombia.

José Gerardo-Ignacio Gómez-Romero *

Profesor de Tiempo Completo, Facultad de Economía, Contaduría y Administración, Universidad Juárez del Estado de Durango, Durango, México.

gerardoignaciog@yahoo.com.mx

Resumen

El objetivo del presente trabajo consiste en analizar la influencia que las incapacidades de aprendizaje organizacional tienen en los estilos de aprendizaje organizacional en las Mipymes en Bogotá (Colombia) y realizar un análisis comparativo con los hallazgos en la ciudad de Durango (México). Para esto se aplicó un instrumento a una muestra aleatoria de 386 empresas de Bogotá y se construyeron 28 modelos de regresión lineal. A partir de lo anterior se encontró evidencia estadísticamente significativa de la influencia de las incapacidades de aprendizaje organizacional en los estilos de aprendizaje en las empresas estudiadas. Adicionalmente, se encontró que la ceguera y la candidez fueron las incapacidades organizacionales de mayor predominancia en ambas ciudades.

Palabras clave: incapacidades de aprendizaje organizacional, estilos de aprendizaje organizacional, Mipymes.

Organizational learning disabilities and styles: comparative study of MSMEs based in Bogota, Colombia, and in Durango, Mexico

Abstract

This paper aims at analyzing the influence that organizational learning disabilities have on organizational learning styles in MSMEs based in Bogotá (Colombia) and performing a comparative analysis with the findings in the city of Durango (Mexico). To this end, an instrument was administered to a random sample of 386 companies in Bogotá and 28 linear regression models were developed. Statistically significant evidence was found for the influence of organizational learning disabilities on learning styles in the companies studied. Additionally, blindness and naivety were found to be the most prominent organizational disabilities in both cities.

Keywords: organizational learning styles, organizational learning disabilities, MSMEs.

Deficiências e estilos de aprendizagem organizacional: estudo comparativo das MPMEs em Bogotá, na Colômbia e em Durango, no México

Resumo

O objetivo deste artigo é analisar a influência que as deficiências de aprendizagem organizacional têm nos estilos de aprendizagem organizacional nas MPMEs em Bogotá (Colômbia), e realizar uma análise comparativa com as descobertas na cidade de Durango (México). Para tanto, aplicou-se um instrumento a uma amostra aleatória de 386 empresas em Bogotá e construíram-se 28 modelos de regressão linear. Pelo exposto, encontrou-se evidência estatisticamente significativa da influência das dificuldades de aprendizagem organizacional nos estilos de aprendizagem nas empresas estudadas.

Palavras-chave: deficiências de aprendizagem organizacional, estilos de aprendizagem organizacional, MPMEs.

*Autor para dirigir correspondencia. Dirigir a: Madreselva 149 fraccionamiento Jardines de Durango, Durango, México.

Clasificación JEL: M14.

Cómo citar: Gómez-Osorio, M. y Gómez-Romero, J.G.I. (2018). Las incapacidades y estilos de aprendizaje organizacional: estudio comparativo de las Mipymes en Bogotá - Colombia y Durango - México. *Estudios Gerenciales*, 34(148), 336-346.

DOI: <https://doi.org/10.18046/j.estger.2018.148.2590>

Recibido: 27-nov-2017

Aceptado: 25-sep-2018

Publicado: 30-sep-2018

1. Introducción

Las micro, pequeñas y medianas empresas (Mipymes) representan un sector de vital importancia para la economía de los países, y son fundamentales para el desarrollo económico [Audretsch y Mohmood, 1995; Cuero, Nabi y Dornberger, 2014; Cuero, Torres y Dornberger, 2014; Dal-lago, 2003; Gooderham, 2007; Salinas y Tavera, 2003]. Sin embargo, uno de los problemas más fuertes que enfrentan es la alta tasa de mortalidad, convirtiéndose en un flagelo en la economía para quienes invierten en este tipo de empresas. Además, el cierre de empresas repercute en la restricción de empleos que se ofrecen y en la no generación de riqueza, lo cual termina inhibiendo la voluntad de nuevos empresarios [Arce-Fernández, 2004]. En este sentido, Gómez, Villarreal y Villarreal (2014) afirman que de cada 10 nuevas empresas que se abren, solo 3 sobreviven el primer año, y de estas solo el 40% superan la barrera de los 5 años, lo cual representa el tiempo estimado para predecir que una empresa permanecerá en los mercados.

Kushnir, Mirmulstein y Ramalho (2010) sostienen que, a 2010, existían 125 millones de Mipymes registradas formalmente en el mundo. De estas, entre 80 y 100 millones estaban en países emergentes [Stein, Goland y Schiff, 2010]. Asimismo, las Mipymes generan aproximadamente el 60% del empleo en el mundo [Robu, 2013]. Para el caso de la ciudad de Bogotá, capital de Colombia, la Cámara de Comercio de Bogotá (CCB, 2015) señala que esta ciudad cuenta con la plataforma empresarial más importante del país con más de 300 mil empresas registradas, de las cuales el 85% son microempresas, el 11% son pequeñas, el 3% medianas, y tan solo el 1% son grandes empresas. Bogotá, considerándola como región, es la octava economía de América Latina por el valor de su producción, pues genera el 24% del Producto Interno Bruto (PIB) de Colombia [CCB, 2015].

Ahora bien, uno de los aspectos que determina la sobrevivencia y éxito de cualquier tipo de empresa en el mercado es la forma en que logra identificar los retos y las necesidades del entorno, así como la forma en la que da respuesta a estas presiones. Lo anterior, para Nonaka y Takeuchi (1995) y Gómez, Villarreal y Villarreal (2015b), está determinado por el estilo de aprendizaje de cada organización, dado que consideran que el estilo define la manera en que identifica las señales del entorno, las traduce y genera ideas para abordarlas. Con esto dan respuesta a los retos que les plantea el entorno y se adecuan a las necesidades cambiantes de sus clientes. Los estilos de aprendizaje se evidencian en las acciones, procesos y formas en las que cada organización trabaja para lograr los resultados que se plantea, pues todo esto hace posible su caracterización que termina diferenciándola de las demás organizaciones. Sin embargo, desde el punto de vista de la teoría del aprendizaje organizacional, a los empresarios se les dificulta interpretar las señales del entorno y las necesidades de sus clientes, especialmente porque las incapacidades de aprendizaje de la organización impiden ver con nitidez esos problemas [Gómez et al., 2015b].

En este orden de ideas, Yeung, Ulrich, Nason y Von Glinow (2000) afirman que las organizaciones y sus dirigentes deben entender que, para sobrevivir de mejor manera en la actualidad, requieren generar conocimiento organizacional y ser conscientes de ello, para lo cual deben desarrollar tres características: generar ideas con impacto, generalizar esas ideas en toda la estructura, e identificar las incapacidades de aprendizaje que impiden el aprendizaje. Así, el conocimiento organizacional se enfrenta a lo que los expertos han llamado barreras o incapacidades de aprendizaje, que afectan la respuesta de la organización frente a las demandas del entorno y a las necesidades internas, incidiendo muchas veces en su competitividad.

Al respecto, Gómez et al. (2015b) encontraron evidencia estadística de la relación existente entre las incapacidades de aprendizaje y los estilos de aprendizaje en 200 Mipymes en la ciudad de Durango (México). Adicionalmente, encontraron que la ceguera es la incapacidad de aprendizaje organizacional que se presenta con mayor frecuencia e intensidad en las Mipymes de esa ciudad.

Con base en la problemática anterior, y con el propósito de estudiar la influencia que tienen las incapacidades de aprendizaje organizacional en los estilos de aprendizaje en las Mipymes de la ciudad de Bogotá, y contrastar estos resultados con los hallazgos por Gómez et al. (2015b) en Durango, se plantearon las siguientes preguntas (P_n) e hipótesis (H_n) de investigación:

- P_1 : ¿Influyen las incapacidades de aprendizaje organizacional en los estilos de aprendizaje organizacional de las Mipymes de Bogotá?
- P_2 : ¿Es la ceguera la incapacidad de aprendizaje organizacional que se presenta con mayor frecuencia en las Mipymes de Bogotá?
- P_3 : ¿Influyen las incapacidades de aprendizaje organizacional en los estilos de aprendizaje organizacional en la misma intensidad y estructura de relación en las Mipymes de Bogotá y Durango?
- H_1 : las incapacidades de aprendizaje organizacional influyen en los estilos de aprendizaje organizacional de las Mipymes de Bogotá.
- H_2 : el tipo de incapacidad de aprendizaje organizacional que se presenta con mayor frecuencia en las Mipymes de Bogotá es la ceguera.
- H_3 : las incapacidades de aprendizaje organizacional influyen en los estilos de aprendizaje organizacional en la misma intensidad y estructura de relación en las Mipymes de Bogotá y Durango.

Aclarado el contexto que motiva este trabajo, el objetivo de la presente investigación consiste en analizar la influencia que las incapacidades de aprendizaje organizacional tienen sobre los estilos de aprendizaje organizacional en las Mipymes de Bogotá (Colombia), y realizar un análisis comparativo con los resultados encontrados por Gómez et al. (2015b) en la ciudad de Durango (México). Para lo anterior, el presente artículo se ha organizado en cuatro secciones; en la primera sección se presenta una revisión de la

literatura en torno a los conceptos asociados al aprendizaje organizacional, sus incapacidades y estilos; en la segunda sección se presenta el método utilizado, el cual corresponde al desarrollado por [Yeung et al. \(2000\)](#), que fue adaptado por [Gómez \(2008\)](#) al entorno latinoamericano; en la tercera sección se presentan los resultados y el estudio comparativo con los resultados encontrados en Durango; y en la cuarta sección, se presenta la discusión y conclusión.

Finalmente, la presente investigación constituye un aporte práctico a las Mipymes de la ciudad de Bogotá, dado que, en esta época llamada del conocimiento, el hecho de reconocer la forma en que aprenden las organizaciones y las incapacidades que padecen, resulta clave para su permanencia y éxito en los mercados. En este sentido, las organizaciones necesitan aprender tanto de sí mismas como del entorno para adaptarse, diferenciarse, prosperar y sobrevivir en un mundo globalizado y altamente competitivo. Conocer cómo aprenden las organizaciones es hacerlas conscientes de la realidad que las gobierna, lo cual les permite determinar mejores acciones en la toma de decisiones.

2. Marco conceptual

El aprendizaje implica, además del aprendizaje individual, desarrollar la capacidad para asimilar las ideas nuevas de otros, lo cual hace referencia al aprendizaje organizacional ([Choo, 1999](#); [Castañeda, 2015](#); [Encinas, 2014](#)). En el mismo sentido, [Argyris y Schön \(1978\)](#) plantean dos teorías para el aprendizaje de las organizaciones; primero la de bucle sencillo, que es la forma en que se aprende a reaccionar ante un suceso con la información que se tiene y que no genera nuevo conocimiento, y segundo la de bucle doble, según la cual lo aprendido hace cambiar los modelos mentales, las convicciones y las reglas del juego con las que se toman las decisiones, es decir, es un aprendizaje más completo.

Por otra parte, [Senge \(1990\)](#) resalta la importancia de 5 factores indispensables en las organizaciones y que influyen directamente en su capacidad de aprendizaje, a las que llama las *cinco disciplinas* (tabla 1), las cuales representan características que debe cultivar una organización que esté en la búsqueda del aprendizaje organizacional.

La capacidad de aprendizaje organizacional se asocia a que las organizaciones aprenden en la medida en que sus integrantes lo hacen, y cuando el conocimiento individual es socializado y es puesto al servicio de la organización, se le llama conocimiento organizacional.

Complementando lo anterior, [Argote \(2013\)](#) indica que el aprendizaje organizacional se genera a partir de cuatro elementos clave: la experiencia de la organización, el contexto en el cual se desenvuelve, los procesos organizacionales de aprendizaje y el conocimiento como producto de un proceso de aprendizaje para solucionar problemas. Así, para que una organización logre perdurar en el tiempo, es importante que aprenda a analizar su entorno adecuadamente y que, como menciona [Camic \(2001\)](#), sean capaces

de aprender de sus experiencias y que se difundan estos conocimientos a lo largo y ancho de sus estructuras, para que de esta forma la organización logre adecuarse no solo a los requerimientos del entorno y de la competencia, sino lo más importante, dar respuesta a las exigencias y gustos de sus clientes que son altamente exigentes.

Tabla 1. Las cinco disciplinas de Senge

Disciplina	Descripción
Dominio personal	Control emocional que cada líder y miembro de la organización debe tener.
Modelos mentales	Paradigmas y percepciones individuales que cada persona tiene, y cómo estas deben modificarse en el tiempo.
Visión compartida	Imagen común que el líder de la organización debe imprimir en cada uno los integrantes de una organización.
Aprendizaje en equipo	Asociado al trabajo en comunidad, en el que se descubren elementos interrelacionados, interdependientes y con finalidad.
Pensamiento sistémico	Cambio de enfoque de las situaciones que viven los individuos para poder identificar interrelaciones, en lugar de asociarlas a cadenas lineales de causa-efecto y no a cambios aislados de los elementos.

Fuente: elaborada a partir de [Senge \(1990\)](#).

Vale la pena resaltar que la información, el conocimiento y la organización, se transforman continuamente, por lo que se puede decir que el aprendizaje organizacional cambia con el tiempo, así como el contexto en el que sucede. [Yeung et al. \(2000\)](#) sostienen que la fortaleza de las organizaciones se basa en su habilidad para generar ideas con impacto, lograr generalizarlas en toda la estructura organizacional e identificar cuáles son las incapacidades de aprendizaje organizacional que le impiden la generación y la generalización del conocimiento. Sin duda, aquellas empresas que logren el equilibrio entre estas tres características tendrán más oportunidad de sobrevivir en un entorno volátil y altamente competitivo.

En este orden de ideas, no se debe pasar por alto que las personas son las únicas capaces de generar conocimiento y de aprender, pues cuando el individuo entra en contacto con el entorno aprehende cosas nuevas, que al sumarlas a su experiencia personal le permiten actuar de mejor manera, esto último es aprender a aprehender.

En principio, el conocimiento individual debe ser expuesto y compartido con los compañeros de trabajo en la práctica, y se refleja cuando un trabajador encuentra una mejor forma de realizar una actividad, con menor desperdicio, en menor tiempo, y cuando es compartido con sus compañeros de trabajo y se pone en operación; de esta forma, se dice que se está generando conocimiento organizacional, pues pasó de ser conocimiento individual a transformarse en conocimiento organizacional.

El fenómeno del conocimiento o aprendizaje organizacional en las últimas décadas ha sido estudiado desde diferentes ángulos, Cohen y Levinthal (1989) (citados por [García-Castrillón, 2016](#)) aplicaron el concepto de capacidad

dinámica de absorción a las organizaciones, definiéndola como aquellos procesos de aprendizaje básicos que una organización puede desarrollar para beneficiarse del conocimiento que de forma latente está en el medio ambiente, y que al ser aplicado le permitirá a la organización generar sus propios procesos de mejora y desarrollo, permitiéndole con ello ser más competitiva. Pero este último concepto es más usado en el campo de la ingeniería, de modo que, para el caso del presente estudio, se adoptará la teoría de conocimiento o aprendizaje organizacional.

Vale la pena puntualizar que las organizaciones, a semejanza de los seres humanos, aprenden de diferentes formas, a lo que Yeung et al. (2000) llaman estilos de aprendizaje organizacional. Esta tipología responde a la reflexión sobre el hecho que las personas y las organizaciones aprenden básicamente de dos formas: a) las formas primarias y b) las formas secundarias de aprendizaje.

Las formas primarias de aprendizaje son dos, la experiencia directa y el aprendizaje por experiencia de terceros, los cuales son dos tipos de aprendizaje antagónicos entre sí. La experiencia directa es un tipo de aprendizaje basado en la experimentación que surge del contacto de la organización con el ambiente o el mercado, generalmente se traduce en innovación de nuevos productos o procedimientos, y termina en ocasiones abriendo la oportunidad de nuevos clientes o nuevos nichos de mercado (Yeung et al., 2000). Por su parte, la experiencia de terceros surge de la observación del medio y los competidores, de cómo estos traducen las presiones del mercado y dan respuesta a esas necesidades (Yeung et al., 2000). Este último tipo de aprendizaje es más complejo, pues como indica un adagio popular mexicano, *nadie experimenta en cabeza ajena*, lo cual hace referencia a que es difícil aprender de lo que le pasa al vecino.

Las formas secundarias son dos y están opuestas entre sí; se les conoce como la exploración y la explotación del conocimiento. Una organización explora cuando busca nuevos métodos, productos o formas de realizar actividades a partir de lo que ya conoce y domina, mientras que la explotación centra su atención en realizar solo lo conocido y se preocupa por hacerlo de la mejor manera (Yeung et al., 2000).

De la mezcla de las formas primarias y secundarias de aprendizaje trasladadas a un plano cartesiano (figura 1), surgen 4 estilos de aprendizaje organizacional, estos son (Yeung et al., 2000): (1) la *experimentación* surge de la mezcla del aprendizaje por experiencia directa y la exploración. Este estilo de aprendizaje normalmente es innovador, propio de las organizaciones que marcan la pauta en los mercados, que desarrollan y exploran nuevos mercados, productos y/o servicios. (2) La *adquisición de competencias* surge de la experiencia de terceros y la explotación, y es una forma más conservadora que la primera, pues parte de desarrollar lo que la organización conoce a profundidad, combinado con lo que observa en el mercado con sus competidores. (3) La *mejora continua* es el resultado de la experiencia directa y la explotación. Parte de la inquietud de experimentar nuevas cosas basado en las habilidades

que se poseen mejorando poco a poco lo que se sabe hacer bien. (4) El *benchmarking* o marcas de referencia, resulta de la experiencia de terceros y la explotación; este quizás es el camino más empleado por las organizaciones con pocos recursos, pues su facilidad se basa en observar y copiar los éxitos del mercado para luego imitarlos.

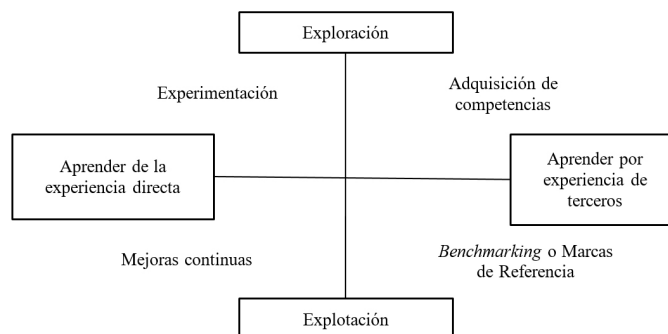


Figura 1. Tipología de las organizaciones que aprenden
Fuente: tomado de Yeung et al. (2000, p.43)

Por otra parte, así como el ser humano no presenta un temperamento único, sino que se muestra un temperamento predominante, acompañado de otros que en mayor o menor medida atenúan al principal, y definen en su conjunto las conductas y reacciones; de igual manera, en la organización no hay estilos de aprendizaje únicos. Se presenta uno predominante que es matizado por el resto de las formas de aprendizaje y que en su conjunto construyen la forma en la que la organización aprende. Es importante decir que respecto al aprendizaje organizacional no hay buenos ni malos estilos, sino que esto depende de que la organización sea consciente respecto a la forma particular que tiene de aprender, y que debe aprovecharla de mejor manera (Gómez, Villarreal y Villarreal, 2015a).

Por otro lado, complementando lo anterior, Nonaka y Takeuchi (1995) identifican la relación entre conocimiento tácito o implícito que es personal, y el conocimiento explícito que representa el inicio del conocimiento organizacional. El primero es difícil de verbalizar y de explicar pues se encuentra en el interior de todos los individuos, mientras que el explícito, tras un proceso de combinación y comunicación con los demás participantes de la organización, puede no solo ser compartido, sino además almacenado por medio de manuales de procedimientos y puede ser utilizado en futuras operaciones.

Yeung et al. (2000), Argyris (1991), Pérez y Cortés (2007) y Gómez et al. (2014) acusan que la falta de formación empresarial de los administradores de negocios trae como consecuencia el cierre prematuro de los mismos. La causa fundamental es una insuficiencia en la generación de conocimiento organizacional, también llamada barreras de aprendizaje, que sin duda impide el incremento de las capacidades individuales y grupales en la resolución de problemas en la organización.

Las barreras o incapacidades de aprendizaje organizacional es una dificultad para que la organización aprenda y reaccione de manera proactiva ante las presiones del en-

torno y de sus clientes. Este tema ha sido estudiado por [Senge \(1993\)](#) quien describe siete barreras; [Levitt y March \(1988\)](#) quienes solo plantean una barrera; [Geranmayeh \(1992\)](#) que sostiene que son dos las incapacidades de una organización; [Argyris \(1993\)](#) que habla de cuatro barreras; [Probst y Büchel \(1995\)](#) quienes retoman el modelo de Argyris y le agregan dos barreras; [Lounamaa y March \(1987\)](#) que solo mencionan una incapacidad; [Watkins y Marsick \(1993\)](#) que sostienen que son tres incapacidades; [Yeung et al. \(2000\)](#) que describen siete y coinciden en alto grado con la conceptualización de [Senge \(1993\)](#) y de [Gómez et al. \(2015a\)](#). No obstante, todos coinciden que, si las organizaciones no logran identificar a este enemigo silencioso llamado barreras o incapacidades de aprendizaje, en cualquier momento la inoperancia de alguna de las áreas de la organización, producto de la acción de estas barreras, las llevará a quedar fuera de los gustos de sus consumidores y, como consecuencia, serán expulsados de los mercados.

[Gómez et al. \(2015b\)](#) comentan que las incapacidades de aprendizaje son un tópico poco atendido en el mundo empresarial y la razón es simple, pues es un tema aparentemente no relacionado con la rentabilidad y, por lo tanto, irrelevante. Luego cuando la empresa presenta problemas, los encargados buscan solucionar solo los efectos, pasando por alto las causas. Esto es una forma de ceguera de taller, es decir, atienden los detalles perdiendo de vista lo trascendental.

En este orden de ideas, se pueden entender las barreras de aprendizaje organizacional como “toda limitante o restricción de las prácticas organizacionales que impiden un aprendizaje significativo para el logro de metas y objetivos” ([Pérez y Cortes, 2007, p. 258](#)), y estas no solamente tienen alcance sobre los procesos de aprendizaje, también abordan aspectos de supervivencia o entrada y salida de las empresas en el mercado.

De esta forma, [Yeung et al. \(2000\)](#) identifican siete barreras o incapacidades de aprendizaje organizacional a las que nombran: (1) ceguera, (2) candidez, (3) homogeneidad,

(4) acoplamiento estrecho, (5) parálisis, (6) aprendizaje de supersticiones y (7) difusión deficiente. Para estos autores, las cuatro primeras impiden o dificultan la generación del conocimiento, mientras que las tres restantes, frenan la generalización del conocimiento en la organización. Este modelo de siete incapacidades será el utilizado en el presente artículo, pues fue probado en un estudio empírico con 300 empresas alrededor del mundo. La [tabla 2](#) resume las incapacidades planteadas por estos autores.

En general, las incapacidades de aprendizaje son como una enfermedad silenciosa, que afecta todos y cada uno de los sistemas de la organización, y que generalmente no presenta síntomas abruptos que alerten de su presencia, llegando en muchos casos a impedir el funcionamiento normal de la organización.

3. Metodología

La presente investigación se concibió con un diseño no experimental, transversal y correlacional. El estudio es no experimental en la medida en que no hubo manipulación de variables, sino que se observó su desarrollo *ex post-facto*, y se recolectó esta información mediante fuentes primarias (cuestionarios a dueños y directivos de Mipymes). El estudio es transversal en tanto que la información recopilada corresponde a un único corte en el tiempo, en octubre de 2016. El estudio es correlacional porque busca establecer la relación existente entre dos variables: incapacidades de aprendizaje organizacional y estilos de aprendizaje organizacional.

La definición del tamaño de la muestra se obtuvo a partir de datos publicados por la [Alcaldía Mayor de Bogotá \(2015\)](#), la cual reporta la existencia de un total de 199.524 Mipymes en la ciudad, cifra que constituye el universo muestral. Para el cálculo de la muestra estadística, se empleó el programa Stats 2.0, con un nivel de confianza del 95% y margen de error del 5%. Como resultado se obtuvo un tamaño de muestra de 386 Mipymes, que fueron seleccionadas de for-

Tabla 2. Incapacidades de aprendizaje organizacional

Tipo de incapacidad	Descripción
Ceguera	Evalúa incorrectamente las oportunidades y amenazas del entorno, dificultándole competir de manera adecuada en un entorno altamente competitivo. Las organizaciones que la padecen, presentan dificultad para plantear visiones a largo plazo y cohesionar a su personal, acarreando parálisis en la solución de problemas.
Candidez	Analiza y genera soluciones deficientes, y en consecuencia se presentan problemas para generar alternativas que permitan competir en los mercados.
Homogeneidad	Prima una sola visión para resolver los problemas, y no genera participación en la solución de problemas, de manera tal que los análisis que se hacen del entorno resultan incompletos y sesgados.
Acoplamiento estrecho	Presenta demasiado control administrativo, que lleva a un análisis de la realidad incompleto, poca adaptación e inflexibilidad en la toma de decisiones.
Parálisis	Dificultad para llevar a la práctica procedimientos nuevos por demasiado análisis. Los empleados no tienen injerencia en la forma como realizan su trabajo.
Aprendizaje de supersticiones	Culpa a terceros de lo que ocurre en la empresa e interpretaciones incorrectas del significado de la experiencia. Frecuentemente las medidas tomadas tienen poca repercusión en el desempeño de la organización.
Difusión deficiente	Dificultad para compartir ideas en toda la organización, de manera que las mejoras encontradas difícilmente son conocidas por los trabajadores.

Fuente: adaptada de [Yeung et al. \(2000\)](#).

ma aleatoria.

El instrumento de medición utilizado fue desarrollado y probado por [Yeung et al. \(2000\)](#) y fue adecuado por [Gómez \(2008\)](#) al contexto latinoamericano. Este cuestionario cuenta con 58 reactivos, 24 preguntas para medir los cuatro estilos de aprendizaje y 34 ítems para medir las siete incapacidades de aprendizaje, en una escala Likert de 6 opciones (no aplica, muy poco, poco, algo, mucho y muchísimo). Una vez recopilada la información se trabajó con el programa estadístico SPSS versión 23.0. Posteriormente, para medir la confiabilidad del instrumento de medición se corrió la prueba Alfa de Cronbach. Los resultados obtenidos se muestran en las tablas 3 y 4.

Tabla 3. Confiabilidad del instrumento de medición para estilos de aprendizaje

Dimensión	Valor Alfa de Cronbach
Experimentador	0,811
Adquisición competencias	0,872
Mejora continua	0,814
Marcas de referencia	0,835
Total estilos aprendizaje	0,908

Fuente: elaboración propia.

Tabla 4. Confiabilidad por dimensiones para incapacidades de aprendizaje

Dimensión	Valor Alfa de Cronbach
Ceguera	0,781
Candidez	0,637
Homogeneidad	0,776
Acoplamiento estrecho	0,601
Parálisis	0,637
Aprendizaje de supersticiones	0,893
Difusión deficiente	0,791
Total incapacidades aprendizaje	0,899

Fuente: elaboración propia.

De acuerdo con [Barraza-Macías \(2007\)](#), un valor del alfa de Cronbach por debajo de 0,6 es mediocre, de 0,0 a 0,6 es indeseable, de 0,65 a 0,7 es aceptable, de 0,7 a 0,80 es respetable y de 0,8 a 0,9 es muy bueno. Para este caso particular, todos los resultados de la prueba son óptimos, exceptuando los correspondientes a candidez, acoplamiento estrecho y parálisis, los cuales apenas sobrepasan el 0,6 y, por lo tanto, tienen una confiabilidad media.

Por otra parte, se corrieron de manera paralela dos pruebas estadísticas, un análisis de correlaciones canónicas y un análisis de regresión lineal. Los resultados fueron similares y, siguiendo el principio de parsimonia, se optó por presentar la resultante de la regresión lineal. En el modelo de regresión lineal, se tomó como variable independiente las incapacidades de aprendizaje organizacional y como variable dependiente los estilos de aprendizaje organizacional. El modelo de regresión lineal que se aplicó

fue el siguiente:

$$Y_{Ea} = \beta_0 + \beta_1 X_{Inc.De A} + \varepsilon \quad (1)$$

Donde Y_{Ea} (1,....,4) se refiere a los estilos de aprendizaje; $X_{Inc.De A}$ (1,....,7) corresponde a las incapacidades de aprendizaje; β_0 es el intercepto; β_1 es el coeficiente asociado a la variable independiente (pendiente); ε se refiere al término de error.

Se aplicó el modelo de regresión contrastando por separado las siete dimensiones de la variable independiente (ceguera, candidez, acoplamiento estrecho, homogeneidad, parálisis, aprendizaje de supersticiones, difusión deficiente) y a las cuatro dimensiones de la variable dependiente (mejora continua, marcas de referencia, experimentador y adquisición de competencias). Esto arrojó 28 modelos diferentes de regresión.

4. Resultados

En el presente apartado se presentan los resultados del procedimiento correspondiente para obtener la frecuencia e intensidad para cada variable de las incapacidades y estilos de aprendizaje, así como los resultados de los modelos de regresión lineal. Para obtener un diagnóstico inicial en cuanto al tipo de estilo e incapacidades que presentan las Mipymes de la ciudad de Bogotá, se obtuvo la frecuencia e intensidad para cada variable. En las tablas 5 y 6 se pueden observar los resultados obtenidos para las incapacidades y estilos, respectivamente.

Tabla 5. Frecuencia e intensidad de las incapacidades de aprendizaje en las Mipymes de Bogotá

Tipo de incapacidad	Frecuencia	Intensidad
Ceguera	215	4,5
Candidez	42	4,1
Acoplamiento estrecho	45	3,6
Homogeneidad	14	4,2
Parálisis	31	3,6
Aprendizaje supersticiones	16	3,3
Difusión deficiente	23	4,0
Total	386	

Fuente: elaboración propia.

Tabla 6. Frecuencia e intensidad de los estilos de aprendizaje en las Mipymes de Bogotá

Estilos de aprendizaje	Frecuencia	Intensidad
Mejora continua	127	4,4
Marcas referencia	89	4,2
Adquisición competencias	46	4,1
Experimentador	124	4,4
Total	386	

Fuente: elaboración propia.

La [tabla 5](#) permite evidenciar que la ceguera es la incapacidad de aprendizaje que se presenta con mayor frecuencia e intensidad en las Mipymes de Bogotá. Por otra parte, los estilos de aprendizaje mejora continua y experi-

mentador son los que se presentan con mayor frecuencia e intensidad en las Mipymes de esta ciudad.

Para identificar si existen diferencias estadísticamente significativas entre los grupos de estudio (incapacidades y estilos de aprendizaje) se hizo un análisis de varianza (ANOVA) con una prueba *F*, con un nivel de confianza del 95%. Los resultados de esta prueba se observan en las tablas 7 y 8. En los dos casos los resultados obtenidos confirman la validez, es decir, no existen diferencias estadísticamente significativas entre las incapacidades y estilos de aprendizaje.

La tabla 9 muestra los resultados del análisis de regresión lineal, donde se puede observar el cruce de cada incapacidad de aprendizaje (variable independiente) contra cada estilo de aprendizaje (variable dependiente), el coeficiente estandarizado β y el coeficiente de determinación r^2 , así como los niveles de significancia por cada elemento de las variables bajo estudio. En la columna 1 se observan las variables independientes consideradas en el análisis, mientras que en las columnas 2, 5, 8 y 11 se observan los coeficientes de determinación o r^2 , que indica la proporción en la cual cada variable independiente explica a la variable dependiente en el modelo de regresión. Mientras que en las columnas 3, 6, 9 y 12 se encuentra el valor de las β , que muestra la intensidad y la dirección de la relación entre la variable independiente y la dependiente. Por último, en las columnas 4, 7, 10 y 13 se encuentra la significancia que muestra cómo la variable independiente se relaciona con la variable dependiente.

Se destaca el resultado de valores de β , que de acuerdo a Lind, Marchal y Wathen (2005) y Rodríguez y Mora (2001), indican el grado de influencia de la variable independiente

(incapacidades de aprendizaje organizacional) en las variables dependientes (estilos de aprendizaje organizacional). Los resultados obtenidos muestran evidencia estadísticamente significativa de la influencia de las incapacidades de aprendizaje en los estilos de aprendizaje organizacional.

De los resultados que se muestran en la tabla 9, se destacan los índices β que se observan en el cruce de la ceguera como incapacidad de aprendizaje con los estilos de aprendizaje; en este caso los resultados obtenidos son superiores al 0,593, es decir, que la ceguera como incapacidad influye en cada estilo con una probabilidad cercana o superior al 60% (en la mejora continua en un 63,4%, en las marcas de referencia en 63,2%, en la adquisición de competencias en 59,3% y el estilo experimentador en un 66,3%).

De igual manera, la homogeneidad influye en los estilos de aprendizaje, pero en este caso se presenta con valores un poco más atenuados, pero consistente en todos los estilos. En el caso de la barrera de aprendizaje difusión deficiente, la influencia que muestra estadísticamente sobre los cuatro estilos de aprendizaje también es consistente con probabilidad superior al 50%. Mientras que la incapacidad de aprendizaje de supersticiones es quizás la incapacidad que menor influencia presenta sobre los estilos de aprendizaje, comparada con el resto de las incapacidades; sin embargo, en el estilo de experimentador la influencia se dispara hasta el 84,2% de influencia, siendo el porcentaje más alto encontrado.

Cabe señalar, finalmente, que la naturaleza inferencial de las pruebas realizadas permite generalizar los resultados obtenidos de la muestra a la población total de las empresas estudiadas en Bogotá (Colombia).

Tabla 7. ANOVA - incapacidades de aprendizaje

		Suma de cuadrado	Grado libertad	Media cuadrática	<i>F</i>	Significancia
Ceguera	Inter-grupos	175,985	40	4,400	8,907	0,000
	Intra-grupos	170,408	345	0,494		
	Total	346,393	385			
Candidez	Inter-grupos	214,082	40	5,352	20,538	0,000
	Intra-grupos	89,903	345	0,261		
	Total	303,985	385			
Acoplamiento estrecho	Inter-grupos	250,733	40	6,268	27,644	0,000
	Intra-grupos	78,228	345	0,227		
	Total	328,962	385			
Homogeneidad	Inter-grupos	247,733	40	6,193	19,494	0,000
	Intra-grupos	109,610	345	0,318		
	Total	357,342	385			
Paralasis	Inter-grupos	214,749	40	5,369	18,181	0,000
	Intra-grupos	101,876	345	0,295		
	Total	316,625	385			
Aprendizaje de supersticiones	Inter-grupos	271,922	40	6,798	8,997	0,000
	Intra-grupos	260,683	345	0,756		
	Total	532,606	385			
Difusión	Inter-grupos	212,783	40	5,320	27,070	0,000
	Intra-grupos	67,797	345	0,197		
	Total	280,580	385			

Fuente: elaboración propia.

Tabla 8. ANOVA – estilos de aprendizaje

		Suma de cuadrados	Grado libertad	Media cuadrática	F	Significancia
Mejora	Inter-grupos	225,340	42	5,365	33,464	0,000
	Intra-grupos	54,993	343	0,160		
	Total	280,333	385			
Marcas de referencia	Inter-grupos	279,006	42	6,643	41,603	0,000
	Intra-grupos	54,768	343	0,160		
	Total	333,774	385			
Adquisición de competencias	Inter-grupos	302,408	42	7,200	32,321	0,000
	Intra-grupos	76,411	343	0,223		
	Total	378,818	385			
Experimentadora	Inter-grupos	330,544	42	7,870	34,336	0,000
	Intra-grupos	78,618	343	0,229		
	Total	409,162	385			

Fuente: elaboración propia.

Tabla 9. Resumen del resultado de regresión por variable

Variable Dep.	Mejora continua			Marcas referencia			Adquisición de. competencias			Experimentadora		
	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13
Variable Indep.	r ²	β	Sig.	r ²	β	Sig.	r ²	β	Sig.	r ²	β	Sig.
Ceguera	0,402	0,634	0,000	0,400	0,632	0,000	0,352	0,593	0,000	0,440	0,663	0,000
Candidez	0,252	0,502	0,000	0,262	0,512	0,000	0,292	0,541	0,000	0,231	0,481	0,000
Acoplamiento	0,102	0,320	0,000	0,174	0,417	0,000	0,159	0,399	0,000	0,115	0,339	0,000
Homogeneidad	0,391	0,625	0,000	0,383	0,619	0,000	0,433	0,688	0,000	0,318	0,564	0,000
Parálisis	0,044	0,210	0,000	0,077	0,277	0,000	0,062	0,249	0,000	0,048	0,220	0,000
Apr. superstición.	0,000	0,009	0,855	0,013	0,116	0,023	0,004	0,067	0,190	0,002	0,842	0,000
Dif. deficiente	0,328	0,573	0,000	0,286	0,535	0,000	0,306	0,553	0,000	0,253	0,503	0,000

Fuente: elaboración propia.

Por otra parte, la [tabla 10](#) presenta el análisis de varianza (ANOVA) del modelo de regresión lineal, con salida en SPSS y que, de acuerdo con [Rodríguez y Mora \(2001\)](#) permite valorar hasta qué punto es adecuado el modelo de regresión lineal para estimar los valores de la variable dependiente.

A partir de los resultados obtenidos, vale la pena resaltar que se encontró evidencia estadísticamente significativa de la influencia de las incapacidades de aprendizaje organizacional en los estilos de aprendizaje; por lo tanto, se procederá a realizar el análisis comparativo entre los resultados obtenidos en el presente estudio en Bogotá, con los obtenidos por [Gómez et al. \(2015b\)](#) en Durango (México).

4.1. Análisis comparativo Bogotá vs. Durango

Antes de realizar el análisis comparativo de los resultados de la presente investigación para 386 Mipymes de Bogotá (Colombia), y los encontrados por [Gómez et al. \(2015b\)](#) para 200 Mipymes de Durango (México), cabe aclarar que las dos investigaciones se llevaron a cabo con el mismo método, tipo y diseño de investigación. Es decir, [Gómez et al. \(2015b\)](#) encontraron la frecuencia e intensidad en las

variables de las incapacidades y estilos de aprendizaje, y aplicaron un modelo de regresión lineal con las mismas características del aplicado en la presente investigación.

Teniendo en cuenta lo anterior, se presentó el hecho de que en las dos ciudades se encontró evidencia estadísticamente significativa en torno a la influencia de las incapacidades de aprendizaje organizacional en los estilos de aprendizaje organizacional. Sin embargo, en Bogotá la influencia de las incapacidades sobre las Mipymes se presenta de manera más acentuada que en Durango. Así, mientras que la intensidad de las incapacidades encontrada para las Mipymes de Bogotá se encuentra comprendida en un rango de 3,3 a 4,5, la encontrada en Durango se encuentra en un rango de 3,1 a 3,6.

Con respecto a las incapacidades de aprendizaje, es posible afirmar que la ceguera es la barrera de aprendizaje que influye de manera más directa, tanto en la Mipymes de Bogotá como en Durango. En los resultados encontrados por [Gómez et al. \(2015b\)](#), la ceguera fue la incapacidad que presentó la mayor frecuencia e intensidad, con una frecuencia de 97 (sobre un total de 200) y una intensidad de 3,6. Los datos de Bogotá, por su parte, reflejaron que

Tabla 10. ANOVA resultante del modelo de regresión lineal

Modelo	Suma de cuadrados	Grados libertad	Mediacuadrática	F	Significancia
Regresión	99,418	1	99,418	217,961	0,000
Residual	175,153	384	0,456		
Total	274,570	385			

Fuente: elaboración propia.

la ceguera fue la incapacidad que presentó una mayor frecuencia e intensidad, con una frecuencia de 215 (sobre un total de 386) y una intensidad de 4,5.

No obstante, en Bogotá la frecuencia de las incapacidades acoplamiento estrecho y candidez se encuentran en segundo y tercer lugar, mientras que en Durango se presenta en segundo lugar la difusión deficiente y la candidez en tercer puesto. Lo anterior es fácilmente explicable, pues independientemente que la nomenclatura de las empresas bajo estudio es la misma, la cultura y la realidad social a la que se enfrentan son diferentes, pues, aunque Durango y Bogotá son ciudades latinoamericanas, tienen diferencias sustantivas entre sí. Llama la atención que, del total de las incapacidades, la ceguera y candidez se presentan de manera predominante en las empresas estudiadas en las ciudades comparadas.

En cuanto a los estilos de aprendizaje hay que anotar que el que predomina en frecuencia e intensidad en Bogotá es la mejora continua, y ello coincide con los resultados encontrados en Durango. En las Mipymes de Bogotá, el estilo de aprendizaje de mejora continua presentó una frecuencia de 127 (sobre un total de 386) y una intensidad de 4,4.

Con respecto a los resultados de la regresión lineal, la cual demuestra la influencia de las incapacidades en los estilos de aprendizaje, se encontró que la ceguera es la incapacidad que más influye en la explicación de dos de los cuatro estilos de aprendizaje, los cuales son mejora continua y marcas de referencia, presentado en estos un coeficiente de correlación del 0,634 y 0,632, respectivamente. En el estilo de aprendizaje de adquisición de competencias la incapacidad que tiene más impacto en este es la homogeneidad, con un coeficiente de correlación de 0,688, y en el estilo de aprendizaje experimentador es la incapacidad de aprendizaje de supersticiones el que más influye en este, al presentar un coeficiente de correlación de 0,842.

En el estilo de aprendizaje de mejora continua se encontró que las incapacidades que más influyen en la ciudad de Bogotá son la ceguera (0,634), homogeneidad (0,625) y candidez (0,502); mientras que en Durango, en este estilo de aprendizaje todas las incapacidades se presentan, con excepción de la ceguera, que tiene menos frecuencia.

En el estilo de aprendizaje de marcas de referencia, las incapacidades que más influyen en la explicación para el caso de la ciudad de Bogotá son: ceguera (0,632), homogeneidad (0,619) y candidez (0,512). En el caso de Durango el estilo de aprendizaje denominado marcas de referencia (*benchmarking*), las incapacidades que más se presentan son la ceguera, la candidez, la homogeneidad, el acoplamiento estrecho y el aprendizaje de supersticiones.

También para Bogotá, en el estilo de aprendizaje de adquisición de competencias, las incapacidades que más influyen son: la homogeneidad (0,688), la ceguera (0,593) y la difusión deficiente (0,553). En este mismo estilo en Durango, se encontró que las barreras de aprendizaje que más presenta son: la ceguera, la parálisis y el aprendizaje de supersticiones, en este orden.

Finalmente, en Bogotá en el estilo de aprendizaje experimentador, las incapacidades que más influyen son: el aprendizaje de supersticiones (0,842), la ceguera (0,663) y la homogeneidad (0,564); mientras que en Durango las incapacidades que muestran más frecuencia son: la ceguera, la candidez, la parálisis y el aprendizaje de supersticiones.

5. Discusión y conclusiones

En la presente investigación se ha dado una respuesta satisfactoria al objetivo de investigación planteado: analizar y explicar la influencia que las incapacidades de aprendizaje organizacional tienen en los estilos de aprendizaje organizacional en las Mipymes de Bogotá (Colombia), y realizar un estudio comparativo con los resultados encontrados por Gómez et al. (2015b), en la ciudad de Durango (México).

Al respecto, se confirma que se acepta la primera hipótesis de trabajo (H_1): las incapacidades de aprendizaje organizacional influyen en los estilos de aprendizaje organizacional de las Mipymes de Bogotá. En los resultados se ha podido observar que existe evidencia estadísticamente significativa para afirmar que las incapacidades de aprendizaje organizacional influyen en los estilos de aprendizaje en las empresas estudiadas, y que los resultados obtenidos pueden generalizarse al total de las Mipymes de Bogotá. Los resultados obtenidos confirman lo encontrado en la literatura revisada (Yeung et al., 2000; Gómez, 2008; Gómez et al., 2015b), en el sentido en que las incapacidades de aprendizaje organizacional influyen en los estilos de aprendizaje. De hecho, los primeros autores referenciados anotan que, de las siete barreras de aprendizaje, cuatro impiden la generación del conocimiento y tres frenan la generalización de éste.

Por otro lado, se confirma la segunda hipótesis de trabajo (H_2): la incapacidad de aprendizaje organizacional que se presenta con mayor frecuencia en las Mipymes de Bogotá es la ceguera. La ceguera como incapacidad de aprendizaje organizacional se traduce en la falta de sensibilidad para percibir en forma exacta el entorno donde se desenvuelve la organización. Esta se presenta cuando los líderes de las organizaciones plantean la visión de lo que quieren lograr, pero la incapacidad en cuestión impide distinguir de ma-

nera objetiva la brecha entre la situación actual y deseada de la organización. Esto impide que se pueda lograr lo planteado, además de perder un número indeterminado de oportunidades por falta de sensibilidad de lo que ocurre en el entorno.

La ceguera se ubica en la categoría de las barreras que impiden la generación de conocimiento, habilidad sin la cual las organizaciones estarían imposibilitadas para sobrevivir en un mercado global como el actual, pues implicaría enormes deficiencias para entender los retos que impone un entorno volátil; por lo que padecer esta incapacidad vuelve más difícil la participación en un mercado competitivo.

Por último, se ha comprobado la tercera hipótesis (H_3): las incapacidades de aprendizaje organizacional influyen en los estilos de aprendizaje organizacional en la misma intensidad y estructura de relación en las Mipymes de Bogotá que en las de Durango. En las dos ciudades de estudio se ha encontrado que las incapacidades ceguera y candidez se presentan de manera predominante en las Mipymes. Lo anterior es importante dado que la ceguera aunada a la candidez genera una mezcla sinérgica inadecuada para la organización, que impedirá no ver la realidad además de no tener el control. A su vez, esto refleja una clase empresarial en ambas ciudades que toman decisiones presionados por las circunstancias y por las urgencias cotidianas, llevándolos a tener ceguera de taller. Es necesario que ésta clase empresarial evolucione y venza la ceguera para que puedan plantear de mejor manera los objetivos que quieren alcanzar.

Lo anterior es indicativo de organizaciones estancadas y ensimismadas en sus problemas cotidianos, pues la organización aprende cuando las ideas y conocimientos que generan las personas son compartidos más allá de sus límites estructurales, pero esto no sucederá si de origen no hay generación de ideas con impacto que motiven a los integrantes de una organización.

Con respecto a los estilos de aprendizaje, se ha encontrado en Bogotá y Durango que el estilo de aprendizaje con mayor frecuencia e intensidad es de mejora continua. Estas similitudes encontradas reflejan un empresariado que aprende mejorando constantemente lo que ya sabe hacer y que no se arriesga en nuevas ideas. Si a esto se le agrega el tema de la ceguera como incapacidad predominante, resulta altamente peligroso, sobre todo si el entorno empresarial donde se desenvuelven es álgido y volátil.

Cabe resaltar que cada organización tiene su propio estilo de aprendizaje y que éste varía con el tiempo, el contexto y la circunstancia o problemática que en lo particular enfrenta en un momento determinado. En general, se puede decir que no hay un mejor estilo de aprendizaje que otro; sin embargo, hay estilos de aprendizaje que favorecen determinados procesos y la obtención de resultados de mejor manera, dependiendo del entorno empresarial en el que estén insertos, pues no es lo mismo el entorno de una organización que se dedica a la moda, que el de una que se dedica a la comercialización de alimentos, por mencionar un ejemplo.

También hay que resaltar que el aprendizaje es propio de las personas que lo generan, pero cuando se da dentro de la organización y ayuda en la resolución de un problema determinado, se transforma en conocimiento organizacional. Luego con el paso del tiempo y con su práctica administrativa cotidiana, y si ese conocimiento se refleja en los manuales de procedimientos, entonces se dice que ese conocimiento se ha transformado de conocimiento organizacional en conocimiento cultural, se le llama así porque luego ese conocimiento es parte de la propia organización.

Finalmente, vale la pena mencionar los temas pendientes para futuras investigaciones, tales como identificar y medir la influencia de las incapacidades de aprendizaje organizacional en la rentabilidad y la productividad de la empresa.

Conflicto de intereses

Los autores declaran no tener ningún conflicto de intereses

Bibliografía

- Alcaldía Mayor de Bogotá. [2015]. *Informe de gestión y avance de plan de desarrollo, Secretaría de Planeación – 2015*. Recuperado el 15 de Julio de 2018, de: http://www.sdp.gov.co/imagenes_portal/documentacion/Informe_gestion_2015.pdf
- Arce-Fernández, M. (2004). *Conferencia de economía regional*. Recuperado el 18 de Agosto del 2018, de: <http://www.elinformador.com.mx>
- Argote, L. (2013). *Organizational Learning* (2da. Ed.). London: Springer.
- Argyris, C. y Schön, D. (1978). *Organizational learning: a theory of action perspective*. Reading, MA.: Addison-Wesley Publishing Company.
- Argyris, C. (1991). Teaching smart people how to learn. *Harvard Business Review*, 69(3), 99-109.
- Argyris, C. (1993). *Cómo vencer las barreras organizativas*. Madrid: Ed. Díaz de Santos.
- Audretsch, D. y Mohmood, T. (1995). New results using a hazard function. *Review of Economics & Statistics*, 77(1), 97-103.
- Barraza-Macias, A. (2007). Confiabilidad. *Revista INED*, 6, 22-40.
- Cámara de Comercio de Bogotá- CCB. (2015). *Estado de Bogotá Región*. Recuperado el 20 de Julio del 2018, de: https://bibliotecadigital.ccb.org.co/bitstream/handle/11520/13269/Estado_bogota_region_version_para_impresion_9_julio.pdf?sequence=1&isAllowed=y
- Camic, C. (2001). Knowledge, Sociology of: International Encyclopedia of the Social and Behavioral Sciences. En N. J. Smelser, & P. B. Baltes (Eds.), *Knowledge, Sociology of* (1st edition ed., Vol. vol 12, pp. 8143-8148). Pergamon: Elsevier.
- Castañeda, D. (2015). Condiciones para el aprendizaje organizacional. *Estudios Gerenciales*, 31(134), 62-67. <https://doi.org/10.1016/j.estger.2014.09.003>
- Choo, W. (1999). *La organización inteligente: el empleo de la información para dar significado, crear conocimiento y tomar decisiones*. México D.F.: Universidad Iberoamericana.
- Cuero, Y., Nabi, N. y Dornberger, U. (2014). Entrepreneurial orientation and its impact on the improvement of technological capability in Colombia. *International Journal of Entrepreneurship and Small Business*, 21(2), 231-245. <https://doi.org/10.1504/IJESB.2014.059475>
- Cuero, Y., Torres, I. y Dornberger, U. (2014). Technological Intensive Suppliers as a Key Element for Structural Change in Latin America. In B. Christiansen (Ed.), *Handbook of Research on Economic Growth and Technological Change in Latin America* (pp. 44-54). Hershey, PA: IGI Global.
- Dallago, B. (2003). The importance of Small and Medium Enterprises. *U.N. Chronicle*, 40(4), 213-226.
- Encinas-Orozco, F.C. (2014). Orientación de las organizaciones públicas al aprendizaje organizacional. El caso de los organismos descentralizados en el Estado de Sonora, México. *Estudios Gerenciales*,

- 30(130), 10-17. <https://doi.org/10.1016/j.estger.2014.01.010>
- Garzón-Castrillón, M. (2016). Dynamic absorption capacity, Case studies. *Revista Orinoquia*, 20(1), 97-118.
- Geranmayeh, A. (1992). *Organizational learning through interactive planning: Design of learning systems for ideal seeking organizations* (Tesis doctoral). Universidad de Pennsylvania, Estados Unidos.
- Gómez, J. (2008). *La Generación de Conocimiento Organizacional en las Micro, Pequeñas y Medianas Empresas (Mipymes) de Durango*. Durango: Editorial UJED.
- Gómez, J., Villarreal, F. y Villarreal, M. (2015a). Las incapacidades de aprendizaje organizacional y los estilos de aprendizaje en la industria papelera, cartonera y de celulosa de México. *Revista Universidad & Empresa*, 17(29), 35-62.
- Gómez, J., Villarreal, M. y Villarreal, F. (2015b). Las incapacidades de aprendizaje organizacional y su relación con los estilos de aprendizaje organizacional en la Mipyme. *Revista Contaduría y Administración*, 60(3), 686-702.
- Gómez, J., Villarreal, M. y Villarreal, F. (2014). La cultura empresarial y su relación con los estilos de aprendizaje en la industria de celulosa, cartón, y papel en México. *Revista Investigación Administrativa*, 113(43), 7-27.
- Gooderham, P. (2007). Enhancing Knowledge Transfer in Multinational Corporations: A Dynamic Capabilities Driven Model. *Knowledge management research & practice*, 5(1), 34-43.
- Kushnir, K., Mirmulstein, M. y Ramalho, R. (2010). *Micro, Small, and Medium Enterprises around the World: How Many Are There, and What Affects the Count?. IFC and the World Bank*. Recuperado el 21 de Agosto del 2018, de: https://smefinanceforum.org/sites/default/files/analysis_note_2010.pdf.
- Levitt, B. y March, J. (1988). Organizational Learning. Source. *Annual Review of Sociology*, 14, 319-340.
- Lind, D., Marchal, W. y Wathen, S. (2005). *Statistical techniques in business & economics*. New York: McGraw Hill.
- Lounamaa, P. y March, J. (1987). Adaptive coordination of learning team. *Management Science*, 33(1), 107-123.
- Nonaka, I. y Takeuchi, H. (1995). *The Knowledge-Creating Company*. Oxfordshire, Inglaterra: Oxford University Press.
- Pérez, J. y Cortés, J. (2007). Barreras para el aprendizaje organizacional, estudio de casos. *Pensamiento & Gestión*, 22, 258-282.
- Probst, G. y Büchel, B. (1995). *La pratique del Enterprise apprenante*. Paris: D'organization.
- Robu, M. (2013). The Dynamic and Importance of SMES in Economy. *USV Annals of Economics and Public Administration*, 13, 84-89.
- Rodríguez, M. y Mora, R. (2001) Estadística informática: casos y ejemplos con el SPSS. Alicante: Ed. Universidad de Alicante.
- Salinas, E. y Tavera, M. (2003). La Transición de la Economía Mexicana. *III Conferencia Internacional de la Red de Estudios sobre el Desarrollo*. Recuperado el 28 de Julio del 2018, de: <http://www.redcelsofurtado.edu.mx/archivosPDF/riosalinas.pdf>
- Senge, P. (1990). *The fifth discipline: the art & practice of the learning organization*. New York: Ed. Currency.
- Senge, P. (1993). *La Quinta Disciplina*. México D.F.: Ed. Granica.
- Stein, P., Goland, T. y Schiff, R. (2010). *Two Trillion and Counting: Assessing the credit Gap for Micro, Small, and Medium-Size Enterprises in the Developing World*. IFC and the World Bank. Recuperado el 13 de Julio del 2018, de: <http://documents.worldbank.org/curated/en/386141468331458415/pdf/713150WP0Box370rillion0and0counting.pdf>
- Watkins, K. y Marsick, V. (1993). *Sculpting the learning organization*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Yeung, A., Ulrich, D., Nason, S. y Von Glinow, M. A. (2000). *Las capacidades del aprendizaje en la organización: como aprender a generar ideas con impacto*. México D.F.: Universidad Iberoamericana.

Artículo de revisión

Enfoques de la responsabilidad social empresarial en los agronegocios

Julieth Lizcano-Prada *

Estudiante, Doctorado en Ciencias Sociales, Universidad del Norte, Barranquilla, Colombia.

ajlizcano@uninorte.edu.co

Jahir Lombana

Docente Investigador, Escuela de Negocios, Universidad del Norte, Barranquilla, Colombia.

Resumen

La responsabilidad social empresarial (RSE) tiene diversas aplicaciones en los sectores productivos y de servicios, aunque el sector agropecuario ha sido poco analizado en la literatura académica. El objetivo de este análisis es identificar los principales enfoques de responsabilidad social que se han desarrollado en los agronegocios. Se utilizó una técnica bibliométrica para identificar las conexiones entre artículos en *Web of Science* sobre RSE y agronegocios. Los resultados del análisis de la literatura muestran cuatro enfoques: cadena de valor global, cuestiones ambientales, regulación y estándares privados internacionales y estrategia. Se concluye que el vínculo entre RSE y agronegocios es un campo valioso de investigación, en especial la relación con el logro de los Objetivos de Desarrollo Sostenible de las Naciones Unidas.

Palabras clave: responsabilidad social empresarial, agronegocios, estrategia, cadena de valor.

Corporate social responsibility approaches in agribusiness

Abstract

Corporate social responsibility (CSR) has various applications in manufacturing and service sectors. Still, the agricultural sector remains understudied in the academic literature. This paper aims to identify major CSR approaches which have been developed in agribusiness. A bibliometric technique was used to determine connections between articles indexed in *Web of Science* about CSR and agribusinesses. Based on the literature analysis results, four application approaches were determined: global value chain, environmental issues, regulation and international private standards and strategy. The study concludes that the link between CSR and agribusiness is a valuable research field, particularly with regard to compliance of the United Nations Sustainable Development Goals.

Keywords: corporate social responsibility, agribusiness, strategy, global value chain.

Abordagens da responsabilidade social empresarial no agronegócio

Resumo

A responsabilidade social empresarial (RSE) tem diversas aplicações nos setores produtivo e de serviços, embora o setor agropecuário tenha sido pouco analisado na literatura acadêmica. O objetivo da análise foi identificar as principais abordagens da responsabilidade social desenvolvidas no agronegócio. Usou-se uma técnica bibliométrica para identificar conexões entre artigos da *Web of Science* sobre RSE e agronegócio. Os resultados da análise da literatura mostram quatro abordagens: cadeia de valor global, questões ambientais, regulação e padrões privados internacionais e estratégia. Conclui-se que a ligação entre a RSE e o agronegócio é um valioso campo de pesquisa, especialmente a relação como realização dos Objetivos de Desenvolvimento Sustentável (ODS) das Nações Unidas.

Palavras-chave: responsabilidade social empresarial, agronegócio, estratégia, cadeia de valor.

*Autor para dirigir correspondencia. Dirigir a: Edificio Escuela de Negocios, Piso 4. Km 5 Antigua vía a Puerto Colombia, Universidad del Norte, Barranquilla, Colombia.

Clasificación JEL: M14, Q17.

Cómo citar: Lizcano-Prada, J. y Lombana, J. (2018). Enfoques de la responsabilidad social empresarial en los agronegocios. *Estudios Gerenciales*, 34(148), 347-356.

DOI: <https://doi.org/10.18046/j.estger.2018.148.2657>

Recibido: 22-sep-2017

Aceptado: 13-jul-2018

Publicado: 30-sep-2018

1. Introducción

El cambio climático, la desigualdad y la pobreza son realidades del contexto socio-económico mundial que las empresas no pueden pasar por alto si desean asegurar su sostenibilidad en el tiempo. Además, los consumidores hoy en día tienen una mayor conciencia de esas realidades y, por ello, demandan cada vez más acciones de responsabilidad social en la operación de los negocios. Este aumento de la responsabilidad social empresarial (RSE) también concierne a los agronegocios, en donde aspectos como el uso eficiente de los recursos naturales, la gestión óptima de suelos, la producción responsable de alimentos y la distribución justa del valor se vuelven vitales al momento de llevar los alimentos de la finca a la mesa.

La RSE en su desarrollo conceptual ha tenido múltiples enfoques y definiciones que han permeado en sectores productivos, industriales y de servicios, así como organizaciones no lucrativas. A pesar del avance conceptual de la RSE, éste ha sido poco estudiado en relación con su aplicación en los agronegocios. Adicionalmente, tampoco existe una postura clara acerca de la respuesta que los consumidores tienen hacia la RSE en los agronegocios (Mueller y Remaud, 2013). Por esta razón, el presente trabajo tiene como objetivo identificar los principales enfoques de RSE que se han desarrollado dentro de los agronegocios.

En este sentido, la Organización de las Naciones Unidas (ONU) destacó en el diseño de los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ONU, 2015) que mantener la tierra y el suelo de alta calidad es crucial para la agricultura productiva y la sostenibilidad de los sistemas agrícolas a largo plazo. Del lado de los empresarios, un estudio de *Accenture Strategy* (ONU, 2016) sobre la actitud de los empresarios hacia la sostenibilidad, muestra que el 89% de los presidentes de juntas directivas de las empresas del *Global Compact*¹ de la ONU, dicen que el compromiso con la sostenibilidad se traduce en un impacto real en su industria.

El presente estudio parte de la base que aún no existe claridad en la forma como se ha perfeccionado en la práctica la RSE en la gestión de los agronegocios. Al respecto, Avendaño, Sierra y Lobo (2015) señalaron para el caso de México que “sí bien la adopción de protocolos de RSE no es de carácter obligatorio, las empresas lo asumen como una forma de mantener la cuota en el mercado internacional y una ventaja competitiva” (p.563), en especial en un sector con pocas oportunidades de diferenciación y generación de valor agregado como lo es el agrícola.

Estudios recientes han vinculado el análisis de la RSE con la operación del negocio agrícola (Avendaño et al., 2015; Poetz, Haas y Balzarova, 2013; Robinson, 2010), reconociendo su importancia estratégica en los mercados internacionales. Otros estudios han abordado las dimensiones clave de la RSE en la cadena de valor de los agronegocios, en respuesta a los recientes cambios que se han dado debido a la creciente preocupación y conciencia entre

los consumidores sobre aspectos como la trazabilidad, el origen de los alimentos y los impactos ambientales y sociales de los productos y procesos (Forsman-Hugg, Katajajuuri, Riipi, Makela, Jarvela y Timonen, 2013; Sodano y Hingley, 2013). Asimismo, la literatura ha evidenciado que las fallas en la RSE pueden tener un impacto negativo en la reputación de las empresas y, por tanto, en el desempeño financiero de las mismas (Waldemar, 2013).

Por otra parte, hay investigaciones que asocian la RSE con prácticas de marketing dentro del proceso de comercialización de productos agrícolas, comprobando que la RSE tiene un impacto tanto en la evaluación de las marcas e intención de compra, como en la forma de diferenciar una marca de otras en el mercado global (Manning, 2013; Assiouras, Ozge y Skourtis, 2013). En este sentido, el análisis de la RSE en los agronegocios se ha realizado con base en la respuesta de la empresa a las demandas de los consumidores de productos agrícolas. En particular, la Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación y la Agricultura (FAO, por su sigla en inglés de *Food Agriculture Organization*) y el Programa de Naciones Unidas para el Medio Ambiente (UNEP, por su sigla en inglés de *United Nations Environment Programme*) (FAO y UNEP, 2014), manifiestan que la comprobación de la seguridad y calidad de los alimentos, la emergencia de la sostenibilidad como núcleo de la gestión en los agronegocios y la conciencia por una producción responsable y un comercio ético, son condiciones clave en la respuesta de las empresas a la sociedad.

Dado lo anterior, la pregunta de investigación general de esta revisión es ¿Cuáles son los principales enfoques de RSE que se han desarrollado en los agronegocios? En respuesta a esta pregunta orientadora, se procedió a mapear el papel de la RSE en la agroindustria. Para rastrear esta idea, se realizó una revisión de los estudios publicados durante los últimos 15 años en los *journals* más destacados en el área de negocios y gestión. Esta revisión permitió establecer cuatro enfoques de aplicación de la RSE en los agronegocios. El análisis detallado de cada uno de ellos reveló algunos vacíos en la literatura académica relevante sobre el tema en cuestión, los cuales emergen como líneas de investigación para futuros estudios sobre RSE y la agroindustria.

Este artículo está estructurado de la siguiente manera: a continuación se detalla la metodología empleada para el proceso de selección de artículos que se utilizaron en el análisis bibliométrico. Seguidamente, se expone el análisis de la literatura revisada y los principales enfoques que se han estudiado en los últimos años respecto a la RSE y los agronegocios. Por último, se plantean la discusión y las conclusiones que aportan al debate académico en torno a la aplicación de la RSE en los agronegocios; y se proponen futuras líneas de investigación en ésta temática.

2. Metodología

Para realizar la revisión bibliográfica se aplicó la metodología basada en la Teoría de Grafos de Euler de 1941,

¹ UN- *Global Compact* es la iniciativa de sostenibilidad corporativa más grande del mundo, liderada por las Naciones Unidas, que busca alinear las estrategias y operaciones empresariales con principios universales sobre derechos humanos, trabajo, ambiente y anticorrupción; y tomar acciones que promuevan los objetivos sociales. Mayor información en la página web: <https://www.unglobalcompact.org>

adaptada con posterioridad por Robledo, Zuluaga y Duque (2013) para identificar los artículos más pertinentes y relevantes en cualquier área del conocimiento; en éste caso se empleó para el área de la RSE y los agronegocios. La Teoría de Grafos ha tenido una gran aplicación en las ciencias sociales en el análisis y cálculo de las propiedades estructurales de las redes de citas, para predecir el comportamiento de los nodos como núcleos de conocimiento alrededor de una disciplina científica (Robledo et al., 2013). Por medio del análisis de las redes de citas se evalúan los artículos de acuerdo a tres indicadores: grado de entrada, de intermediación y de salida. De acuerdo a los indicadores se encuadra una perspectiva de árbol (*Tree of Science*), en el cual "los artículos con grado de entrada alto y salida cero, se les denomina raíces; los artículos con un grado de intermediación alto se les denomina tronco; los artículos que determinan las perspectivas, se les denomina ramas; y por último, los artículos que tengan un grado de salida alto y un grado de entrada cero, se les denomina hojas" (Robledo-Giraldo, Osorio y López, 2014, p.7).

El primer paso para identificar la literatura relacionada con RSE y los agronegocios fue realizar una búsqueda en la base de datos *Web of Science*, de acuerdo a los siguientes criterios: *Title: ("corporate social responsibility") AND Theme: (agri* OR rural) AND Refined by: (Web Of Science) AND Categories: ("Business" or "Management" or "Ethics" or "Economics") AND Document types: (ARTICLE) AND Indexes: (SCI-EXPANDED, SSCI, A&HCI, ESCI)*. El periodo de tiempo analizado es del año 2001 hasta 2016. Como resultado de ésta búsqueda se obtuvo un total de 114 artículos.

El segundo paso fue analizar a través de la plataforma *Tree of Science*² la red de citas que se desprende de los artículos encontrados anteriormente. Como resultado de la aplicación del grafo desarrollado por Robledo et al. (2013), se obtuvo una red de 913 artículos que incluyen 1.091 citas. Seguidamente, se procedió a analizar las conexiones que se dan entre las citas incluidas en los artículos, por medio del software Sci2³. Estas conexiones establecen los nodos de la red, los cuales permiten rastrear la evolución del concepto RSE en los agronegocios y, por tanto, define los enfoques que se desglosan en el siguiente apartado del artículo. Finalmente, se procedió a realizar una lectura crítica de los artículos para identificar aquellos más relevantes en cada nodo de la red, permitiendo la identificación de un conjunto de elementos centrales para el abordaje de cada enfoque.

3. Análisis de la literatura

Como se ha propuesto, el análisis realizado identificó los principales enfoques de responsabilidad social empresarial que se han desarrollado en los agronegocios, con base en el análisis sistemático de 114 artículos encontrados en la literatura de los últimos 15 años, asociados a esta temá-

tica. Una vez realizada la sistematización y análisis de la información se encontró que existen 2 hitos de desarrollo del tema. El primero describe un patrón de investigaciones seminales y de elaboración preliminar del tema en la literatura y el segundo aborda los 4 enfoques de RSE en los agronegocios. A continuación se explica cada uno de los hitos.

3.1. Investigaciones seminales en RSE y agronegocios

En la figura 1 se puede observar la red con los artículos más relevantes en relación con la RSE y los agronegocios, conforme al grado de entrada que simbolizan las raíces del árbol, y al grado de salida e intermediación que representan las hojas y tronco del árbol, respectivamente. Cada nodo agrupa a un conjunto de autores que escriben sobre las mismas temáticas y, en consecuencia, definen los enfoques encontrados respecto a la RSE y los agronegocios (Lizcano-Prada y Lombana, 2018).

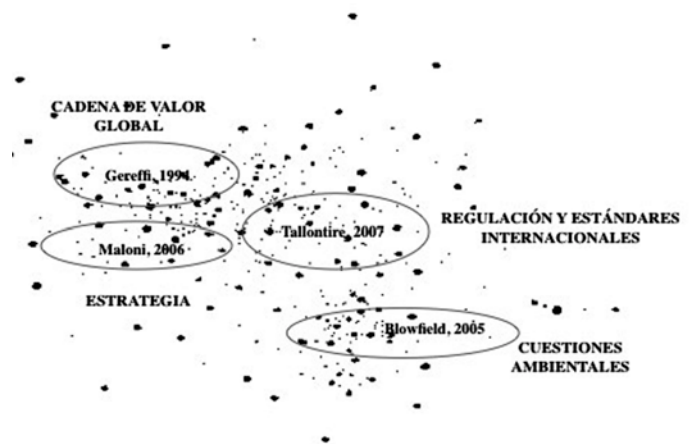


Figura 1. Red de artículos sobre responsabilidad social empresarial y agronegocios.

Fuente: elaboración propia.

En la figura 2 se muestra la evolución de la relación entre la RSE y los agronegocios en la literatura académica asociada a los negocios y la gestión. Las raíces son los autores clásicos que abordaron el análisis de la RSE aplicada a los agronegocios. Las hojas y tronco del árbol representan los nodos, es decir, cada enfoque de RSE en los agronegocios. En primer lugar, los artículos clásicos describen la importancia de la RSE en el sector agrícola, comparándolo con otras industrias de carácter extractivo como la minería. Asimismo, se hace énfasis sobre los países en vías de desarrollo, en los cuales la agricultura representa un sector con un peso significativo dentro de sus economías. En segundo lugar, se considera la relación de los agronegocios con los *stakeholders* o grupos de interés. En último lugar, se aborda el análisis de la cadena de valor en los agronegocios.

A modo de revisión de antecedentes, en la tabla 1 se presentan los autores que abordaron inicialmente el análisis de RSE en los agronegocios. Tal y como se ha señalado, los

² *Tree of science* es una herramienta web que utiliza sofisticados algoritmos de red para optimizar la búsqueda y selección de artículos publicados. Disponible en la página web: <http://tos.manizales.unal.edu.co/about>

³ *The Science of Science* [Sci2] es una herramienta diseñada para el estudio de la ciencia, que permite el análisis y visualización de red de bases de datos académicas. Disponible en página web: <https://sci2.cns.iu.edu/user/index.php>



Figura 2. Evolución de la relación entre responsabilidad social empresarial y agronegocios en la literatura académica. Fuente: elaboración propia.

primeros trabajos asociaron la RSE a las industrias extractivas, que al igual que los agronegocios centran su operación en el aprovechamiento de los recursos naturales. En esta vía, el trabajo de [Kapelus \(2002\)](#) indagó en una subsidiaria minera internacional en Sudáfrica, encontrando que es fundamental abordar de manera efectiva los problemas de las comunidades locales en los países en vías de desarrollo, bajo un enfoque de RSE y ética empresarial. Esta es la situación ideal para las empresas, pero en la práctica lo que se encuentra es una tensión entre la obligación de maximizar el valor para los accionistas, al tiempo que se hace para los *stakeholders*, en especial las comunidades locales. A su vez, esta tensión genera dos imaginarios de RSE: uno para la empresa multinacional que concilia la buena ética con los buenos negocios; y un segundo, para los *stakeholders*, quienes perciben que las multinacionales sólo se comprometen con un buen programa de relaciones públicas, puesto que el beneficio del negocio sólo se queda en la compañía multinacional.

Igualmente, la investigación de [Hilson \(2012\)](#) planteó que el debate de la RSE en el contexto de los países en vías de desarrollo es incierto. Por un lado, las críticas a las ac-

tuaciones de empresas multinacionales en industrias extractivas localizadas en esos países van en aumento. Por otro, las multinacionales se defienden de las críticas señalando la importancia de sus programas de RSE en las operaciones que realizan en los países en vías de desarrollo. Sin embargo, no hay certeza del verdadero impacto de los programas y compromisos de RSE en las industrias extractivas, hecho que es sin duda un área gris dentro de la investigación en RSE.

Por otra parte, la orientación hacia los países en vías de desarrollo centra la discusión del papel de la RSE en los procesos de desarrollo económico y social de las comunidades donde se insertan las empresas multinacionales. En este sentido, el trabajo de [Frynas \(2005\)](#) señala que "(...) la asistencia a la comunidad local es vista como el instrumento clave de RSE de las empresas multinacionales en países en vías desarrollo, pero esto no es suficiente para contribuir al desarrollo de las comunidades" (p.598). Por lo tanto, es necesaria una crítica del discurso de la RSE, para entender su significado y propósito frente a las realidades de pobreza en los países en desarrollo. Esta crítica supone identificar tanto las limitaciones estructurales de la RSE,

Tabla 1. Artículos seminales en el estudio de la responsabilidad social empresarial en los agronegocios

Artículo	Autor(es)	País de origen del autor	Enfoque
The Organization of Buyer-Driven Global Commodity Chains: How U.S. Retailers Shape Overseas Production Networks	Gereffi (1994)	Estados Unidos	Cadena de Valor Global
The governance of global value chains	Gereffi (2005)		
Partnerships from Cannibals with Forks: The Triple Bottom Line of 21st- Century Business	Elkington (1998)	Inglaterra	Stakeholders o Grupos de Interés
Mining, Corporate Social Responsibility and the "Community": The Case of Rio Tinto, Richards Bay Minerals and the Mbonambi	Kapelus (2002)	Sur África	Países en vías de desarrollo
The false developmental promise of corporate social responsibility: evidence from multinational oil companies	Frynas (2005)	Nigeria	
Setting New Agendas. Critical Perspectives on Corporate Social Responsibility in the Developing World Setting new agendas	Blowfield, M. y Frynas (2005)	Inglaterra	
Corporate Social Responsibility in the extractive industries: Experiences from developing countries	Hilson (2012)		

Fuente: elaboración propia.

como el potencial de los enfoques actuales y alternativos que van más allá de la justificación de la RSE en términos de negocio o rentabilidad para las empresas.

Asimismo, se ha puesto en duda la real aportación de la RSE a la reducción de la pobreza y al logro de los Objetivos de Desarrollo del Milenio de las Naciones Unidas, vigentes antes del año 2015, en los países en vías de desarrollo donde operan las multinacionales ([Blowfield y Frynas, 2005](#)). Aunque otros autores recientemente han considerado que las prácticas de RSE pueden contribuir al logro de los Objetivos de Desarrollo Sostenible de las Naciones Unidas, mediante acciones que se dirijan al cumplimiento de los objetivos que atañen directamente a la gestión de los agronegocios ([Persic, Jankovic y Krivacic, 2017](#)). Sin embargo, no hay evidencia clara que confirme totalmente que las anteriores cuestiones han sido resueltas; por lo tanto, siguen abiertas las discusiones en la literatura académica sobre negocios y gestión, en torno al papel que juegan las empresas multinacionales en procesos de desarrollo económico y social de los países en vías de desarrollo, que se apalancan mediante iniciativas de RSE.

Otro tema común en los autores clásicos de la relación entre RSE y agronegocios es el vínculo de las empresas con sus *stakeholders* o grupos de interés. De ellos un trabajo representativo es de [Elkington \(1998\)](#), quién realizó una investigación sobre la efectividad de las alianzas a largo plazo para las compañías que hacen la transición hacia el paradigma de sostenibilidad. Para Elkington la sostenibilidad es entendida como un balance de triple cuenta de resultados o *Tripple Bottom Line (TBL)*. De acuerdo a este balance, un negocio es sostenible en la medida que rinde cuentas de su desempeño en tres dimensiones: social, económica y ambiental. Por lo tanto, el reto para las compañías es encontrar la manera de integrar una gama cada vez mayor de socios y grupos de interés en los ecosistemas de negocio ([Elkington, 1998](#)), teniendo en cuenta que incluyen organizaciones que afectan o pueden ser afectadas por la opera-

ción de un negocio en particular ([Freeman, 1984](#)).

Referente a los clásicos sobre la RSE en los agronegocios, se tiene el estudio de [Gereffi \(1994\)](#) sobre la Cadena de Valor Global (CVG) de los agronegocios. Este autor desarrolló un marco de análisis denominado *cadena de producción global* que agregó el concepto de cadena de valor agregado al de organización mundial de una industria. Más adelante, [Gereffi \(2005\)](#) añadiría el tema del cambio de gobernanza en las CVG con base en el mercado, por medio del análisis del proceso de comercialización de productos agrícolas en el Reino Unido procedentes de Kenia. En este trabajo, [Gereffi \(2005\)](#) observó que la coordinación entre los actores de la CVG es vital para las estrategias competitivas de los supermercados, quienes usan los productos agrícolas frescos, es decir frutas y verduras, como base para atraer a los consumidores y fidelizarlos a una cadena en particular. La razón es que las frutas y verduras frescas son una de las pocas líneas de productos que persuaden a los consumidores a cambiar de una cadena de supermercados a otra.

Los trabajos de Gereffi son un aporte valioso a la literatura sobre RSE en los agronegocios, debido a que destaca el papel que los compradores globales (minoristas, comerciantes y operadores comerciales) tienen al ejercer un alto grado de control sobre las cadenas de valor espacialmente dispersas por el mundo. La investigación reciente sobre la producción de alimentos mundial ha puesto de relieve otras formas importantes de coordinación diferentes a la de los supermercados. En este sentido, la reflexión sobre RSE en los agronegocios va encaminada a identificar las acciones que los integrantes de la CVG desarrollan sobre este tema. En especial, si la RSE es una línea de coordinación implícita entre los actores, o por el contrario es un simple requisito de mercado impuesto por parte de los compradores internacionales.

De acuerdo al árbol de la [figura 2](#), en el tronco se ubican los artículos con mayor grado de intermediación, que ayudan a comprender la evolución de las prácticas de RSE

en los agronegocios. Estos artículos conectan los autores seminales con los autores recientes que construyen los enfoques que explican la relación entre la RSE y los agronegocios. En esta parte se encuentra el trabajo de [Blowfield y Dolan \(2008\)](#), quienes analizaron la dimensión ética del *Fairtrade* en un estudio de caso para la agricultura africana, reconociendo que existe una dimensión humana en el comercio que necesita ser gestionada como los demás aspectos de la cadena de suministro convencional. De esta forma, la ética es el núcleo en la gobernanza de la cadena de valor, que no es impuesta por la fuerza, sino que es mediada por el uso de las tecnologías y normas de regulación voluntarias.

En esta vía, [Tallontire \(2007\)](#) encontró que los estándares y regulaciones privadas han surgido en un contexto de limitada regulación estatal que responda a las nuevas demandas en la cadena de valor de los agronegocios, particularmente en las dimensiones de calidad y compromiso social. Es por esto que la noción de los *stakeholders* ha estado presente en la evolución del estudio de la RSE y los agronegocios, tanto en los trabajos seminales como en los actuales. En particular, el trabajo de [Dentoni y Peterson \(2011\)](#) avanza hacia la definición de "alianzas de sostenibilidad de múltiples *stakeholders*" que se basan en una plataforma integrada por las cincuenta empresas multinacionales más representativas del sector alimentos y bebidas. Por último, [Maloni y Brown \(2006\)](#) diseñaron un marco de las aplicaciones de RSE en la cadena de suministro de los agronegocios, el cual incluye las variables de: bienestar animal, biotecnología, medio ambiente, comercio justo, salud y seguridad, trabajo y derechos humanos y comunidades. Para estos autores el hecho de ignorar alguna de esas variables en la RSE de los actores en la cadena de suministro, puede representar un gran riesgo para la agroindustria en su conjunto.

3.2. Enfoques de responsabilidad social empresarial en los agronegocios

El segundo hito identificado en el análisis de la literatura hace relación a los cuatro enfoques de abordaje de la RSE en los agronegocios: a) cadena de valor global, b) cuestiones ambientales, c) regulación y estándares privados internacionales y d) estrategia. En las siguientes subsecciones se explican los principales aportes y conceptos teóricos, así como los autores relevantes de cada uno de los enfoques.

3.2.1. Cadena de valor global en los agronegocios

Este enfoque analiza el papel de la RSE dentro de los componentes de la CVG de los agronegocios. Al respecto, [Wahl y Bull \(2014\)](#) expresaron que incluir la perspectiva de la CVG con más frecuencia en la investigación de la RSE refleja la realidad de la globalización en diferentes industrias, entre ellas la agroalimentaria. Adicionalmente, explican que como alternativa para salvaguardar la sostenibilidad en los países productores y a lo largo de la CVG, han surgido estándares privados que son desarrollados y ad-

ministrados por empresas multinacionales, gremios y Organizaciones No Gubernamentales (ONG's). Los sectores económicos más abordados en el estudio de la CVG son la agricultura, la silvicultura y las confecciones, en el contexto de la RSE y estándares internacionales.

Un estudio desde la perspectiva de las relaciones de poder identificó que en la CVG el jugador dominante, generalmente ubicado al final de la cadena, puede usar el poder para impulsar la sostenibilidad y la RSE a lo largo de toda la cadena. Simultáneamente, este jugador dominante traslada el costo hacia la parte más débil, obteniendo la mayor porción de las ganancias ([Touboulic, Chicksand, Walker y Alvarez, 2014](#)). Sin embargo, es posible revertir esta relación cuando se aplica un paradigma colaborativo en la gestión de la CVG y se avanza hacia metas de sostenibilidad y RSE compartidas entre los actores de la cadena, en términos de cumplimiento y colaboración. Un ejemplo de colaboración son las prácticas de desarrollo de proveedores para la sostenibilidad, que suelen incluir algún tipo de evaluación del desempeño social y ambiental de los proveedores. Al mismo tiempo, éstas prácticas proporcionan capacitación y asistencia técnica en lo que respecta a los nuevos requisitos de mercado, donde se refleja la dimensión de cumplimiento ([Touboulic y Walker, 2015](#)).

También, [Nickow \(2015\)](#) basado en un estudio de caso de organizaciones de desarrollo rural en India, muestra que las ONG's y movimientos sociales crean capacidades técnicas y organizacionales en los productores locales, apoyándolos en el cumplimiento de certificaciones internacionales e incluso generando iniciativas de negocios inclusivos en la CVG, tanto a nivel local como mundial. De esta manera, los productores pueden participar de una forma más rentable en las cadenas de valor de las empresas multinacionales.

3.2.2. Cuestiones ambientales en los agronegocios

El estudio realizado por [Singh, Jain y Sahrma \(2015\)](#) analiza empíricamente la relación entre los factores de motivación y características empresariales para establecer la gestión ambiental dentro de los agronegocios en la India. La evidencia empírica sugiere que la amplitud de prácticas de gestión ambiental adoptadas por las empresas son influenciadas positivamente por motivaciones relacionales, puesto que consideran su imagen, cumplimiento y prevención de incidentes ambientales en la respuesta social.

Un aspecto importante abordado en la literatura sobre las cuestiones ambientales se refiere al uso del agua en el desarrollo de los cultivos, debido a que su uso y manejo eficiente son objeto de creciente escrutinio público. Los resultados del estudio de [Tingey-Holyoak \(2014\)](#) destacan la importancia de los aspectos sociales en el almacenamiento y distribución de agua entre las regiones e industrias agroalimentarias. Se muestra que el aumento de la vinculación de los gerentes de las empresas agrícolas, acompañado de una política pública que sea coherente con los objetivos empresariales y la planificación agroindustrial, pueden reducir la resistencia a la colaboración entre los

actores de los territorios donde operan los agronegocios. También, en éste proceso es necesaria la educación de los *stakeholders* sobre la gestión eficiente del agua al interior de las comunidades.

A su vez, Guo, Shen y Peng (2016) enfatizaron que las empresas deben realizar ajustes en el consumo y la estructura de comercio de los productos agrícolas, para garantizar la conservación de los recursos hídricos locales que se destinan a la agricultura. En este sentido, una forma que las empresas han encontrado para establecer una relación de intercambio comercial, es la certificación mediante estándares privados de manejo del agua como parte de las políticas de RSE. Las certificaciones incluyen aspectos relacionados con la adecuada gestión del agua, tales como la protección de las fuentes, tanto en cantidad como calidad, uso de tecnologías limpias y el registro de uso.

En el caso de los agronegocios es claro que todos los agricultores que producen para los supermercados en Europa y los Estados Unidos, están obligados a suscribirse a uno o más sistemas de certificación. Ejemplos de estos sistemas son GlobalG.A.P., *British Retail Consortium* (BRC), *Global Food Safety Initiative* (GFSI), *The FoodTrace Traceability Standard*, *IFS Food* y también otros regímenes del sector no corporativo tales como la *Rainforest Alliance* (Vos y Hinojosa, 2016). Sin embargo, estos estándares están sometidos a fuertes críticas por parte de activistas sociales y ONG's, debido a la poca participación que tienen los productores locales y demás usuarios de fuentes hídricas asociadas a la actividad agrícola. En general, se crítica el desconocimiento por parte de los esquemas de certificación de los valores y conocimientos ancestrales que las comunidades locales tienen en relación con la protección de los recursos naturales y la conservación de las fuentes hídricas.

En respuesta a lo anterior, se han originado diversos movimientos sociales alrededor del mundo que están reivindicando el papel de las comunidades locales, sus conocimientos, valores y tradiciones. Uno de estos movimientos es el *Slow Food Movement*⁴, que en alternativa al modelo de negocio tradicional de la agroindustria, muestra que los esfuerzos solidarios y responsables de los agentes económicos son reconocidos y correspondidos, incluso en mercados altamente competitivos como los agronegocios. Este tipo de iniciativas se constituyen en un modelo de economía colaborativa que están emergiendo como alternativa a los modelos de negocio tradicionales (Tencati y Zsolnai, 2012). De esta manera, es posible que los agronegocios socialmente responsables sean recompensados por su capacidad de conformar compromisos y relaciones de confianza entre los diferentes actores de la cadena de valor: propietarios, gerentes, empleados, clientes y subcontratistas.

3.2.3. Regulación y estándares privados internacionales en los agronegocios

Con mucha frecuencia las compañías del sector agroalimentario son objeto de escrutinio público, dada la creciente preocupación por los problemas ambientales y sociales en el proceso de producción, comercialización y consumo de alimentos, especialmente en el mercado europeo (Forsman-Hugg et al., 2013). Este hecho ha presionado una urgente respuesta a los desafíos y obligaciones que plantea la sostenibilidad para los agronegocios, lo que a la vez ha aumentado la presión para que las empresas se involucren en iniciativas de RSE, mediante el cumplimiento de estándares, directrices y plataformas que den cuenta del desempeño sostenible de los agronegocios (Poetz et al., 2013).

El estudio de Forsman-Hugg et al. (2013) identificó 7 dimensiones clave de la RSE en la cadena agroalimentaria: medio ambiente, seguridad del producto, responsabilidad nutricional, bienestar en el trabajo, salud y bienestar animal, presencia en el mercado local y responsabilidad económica. Se debe agregar que pese al carácter voluntario de la RSE, los beneficios de ser responsable en el mercado agroalimentario, que ya se encuentra fuertemente regulado, se traducen en una diferenciación frente a la competencia. De ahí que los temas de RSE están estrechamente relacionados con cuestiones de competitividad.

Asimismo, los autores Poetz et al. (2013) confirmaron que las normas y estándares en RSE han entrado en la agroindustria como parte de la estrategia empresarial, en sintonía con el aumento de la demanda por negocios sostenibles o verdes, la producción responsable y el comercio ético. En su trabajo identificaron 33 normas o estándares relacionados con la RSE aplicables a la agroindustria, de los cuales 19 se centran en el análisis de la triple cuenta de resultados: económicos, sociales y ambientales; 4 se focalizan en aspectos ambientales, 4 en aspectos sociales y 6 combinan los dos anteriores, pero no mencionan explícitamente la viabilidad económica.

Los estándares privados han sido objeto de fuertes críticas relacionadas con cuestiones de gobernanza y de rendición de cuentas frente a los actores de la cadena de valor agroalimentaria. La razón es que no se tiene en cuenta la voz y agencia de aquellos para los cuales están diseñados los estándares en su beneficio o desventaja, en especial los pequeños productores de alimentos. No obstante, cuando las empresas que forman parte de una cadena de valor agroalimentaria no cumplen con dichos estándares, sus contrapartes compradoras tienen la opción de dejar de operar con el proveedor o trabajar en un plan para subsanar el incumplimiento de la norma (New, 2015).

Cabe anotar que no todas las regulaciones son expedidas de manera formal para los agronegocios; también existen regulaciones informales que tienen como objetivo disminuir el riesgo asociado a la gestión de los *stakeholders*. Estas regulaciones informales hacen parte de la licencia social de la empresa para operar a nivel local y a lo largo de la cadena de valor (Mayes, 2015). En todo caso, son las empresas multinacionales las que configuran y li-

⁴ *Slow Food Movement* es un movimiento social que a nivel global reivindica el papel de la alimentación sana y la gastronomía tradicional en la sociedad actual. Su actuación va encaminada a garantizar el acceso a alimentos de calidad, sanos y producidos de manera justa y sostenible para toda la población. Mayor información en la página web: <https://www.slowfood.com/about-us>

deran la operación del negocio agroalimentario, bien sea una regulación formal o informal. En este punto, conviene subrayar que las regulaciones sirven para dar forma a las relaciones sociales con las comunidades locales, al tiempo que se logra una red de producción global competitiva y sostenible.

Así, el desarrollo de los estándares se considera un proceso técnico, basado en un conjunto de conocimientos científicos y de gestión, que se centran en las mejores prácticas agrícolas y el reconocimiento de marca de los productos que enfrenta el consumidor final de alimentos. Los agronegocios que no acrediten el cumplimiento de los estándares internacionales pueden verse comprometidos de manera negativa. En definitiva, se tiene que el vínculo entre la inocuidad de los alimentos y la RSE es una zona muy discutida en la investigación académica, puesto que los agronegocios tienen que cumplir la obligación legal y social de proveer alimentos seguros para los mercados, de no hacerlo se condenan al fracaso.

3.2.4. Estrategia de RSE en los agronegocios

Los autores Heyder y Theuvsen (2012) analizaron los determinantes y efectos de la estrategia de RSE para agronegocios alemanes, con base en la desconfianza de los consumidores hacia el sector agroindustrial producto de "prácticas deshonestas como la corrupción, el mal gobierno corporativo, las malas condiciones de trabajo en las industrias de uso intensivo de mano de obra, como por ejemplo: la industria cárnica" (Heyder y Theuvsen, 2012, p. 400). En ese contexto de desconfianza y poca reputación de los agronegocios, se han puesto en la agenda cuestiones de gestión de la calidad, sistemas de certificación y transparencia como garantías de un comportamiento responsable por parte de la agroindustria. De ahí que las cadenas de supermercados y otros grandes compradores buscan pruebas de producción sostenible a lo largo de sus largas cadenas de suministro a nivel mundial (Martin, Rieple, Chang, Boniface y Ahmed, 2015). Por tanto, la RSE puede transformarse en una herramienta de negocio y promoción de la seguridad alimentaria a nivel global.

Sin embargo, un estudio realizado por Elder y Dauvergne (2015), en el cual analizaron el proceso de suministro de productos agrícolas para la minorista estadounidense Walmart desde Nicaragua, hallaron que "contrario a la literatura de gobernanza privada, los esfuerzos de la multinacional por controlar las cadenas de suministro no están promoviendo la sostenibilidad rural" (Elder y Dauvergne, 2015, p. 1030). Estos autores consideran que los programas de RSE de los minoristas multinacionales no logran aumentar el control sobre las cadenas de suministro para garantizar la sostenibilidad, a pesar de que éstas iniciativas mejoran la ventaja competitiva de la compañía, el crecimiento del negocio y sus ventas. De igual manera, establecieron que las iniciativas de RSE poco influían en la mejora de la seguridad alimentaria, la vida de los agricultores o la sostenibilidad agrícola. Como resultado, los agricultores decidían recuperar su independencia y volver a vender en

los mercados locales, luego de realizar la venta a Walmart.

En resumidas cuentas, los estudios reseñados ilustran que la RSE puede contribuir en la diferenciación de cada uno de los eslabones en la CVG. En este sentido, diferentes estudios muestran que la RSE en los agronegocios tiene un efecto de rendimiento positivo para los integrantes de su CVG (Aktar, 2013; Heyder y Theuvsen, 2012; Tallontire, Opondo, y Nelson, 2014).

4. Discusión y conclusiones

Al revisar las relaciones del concepto de RSE con los agronegocios se pudo establecer desde los autores seminales (Blowfield y Frynas, 2005; Elkington, 1998; Gereffi, 1994; Hilson, 2012; Kapelus, 2002; Mitchell, Wood y Agle, 1997) un vínculo con las industrias extractivas, que ponen el énfasis en países en vías de desarrollo y la relación de las empresas multinacionales con *stakeholders* o grupos de interés a lo largo de la CVG. En especial, se ha tratado de indagar por el impacto real de los programas de RSE de las multinacionales en esos territorios y su papel en los procesos de desarrollo económico y social, como por ejemplo: reducción de la pobreza y logro de los Objetivos de Desarrollo Sostenible de las Naciones Unidas. Por tanto, la investigación es fundamental para comprender el impacto de la RSE en el mundo en desarrollo (Blowfield y Frynas, 2005). La RSE ha recogido los debates existentes sobre el papel de los negocios en la sociedad, sólo que en el presente y futuro deben llevarse a cabo en la intersección de cuestiones como el desarrollo, el medio ambiente y los derechos humanos, teniendo una perspectiva más globalizada.

Una de las principales conclusiones de los estudios de la CVG, es que el acceso a mercados internacionales de productos procedentes de los países en vías de desarrollo, se ha vuelto cada vez más dependiente de la participación en las redes mundiales de producción y comercialización dirigidas por empresas multinacionales de países desarrollados (Gereffi, 2005). Los supermercados, que son el eslabón final de las cadenas de valor, han desarrollado estrategias competitivas basadas en los productos agrícolas frescos, debido a su relevancia al momento de persuadir la preferencia del consumidor final. Esto ha transformado el modo de coordinación de la cadena de valor, pasando de unos vínculos dispersos a unos más intensos entre las organizaciones que hacen parte de ella en sus diferentes eslabones.

En el marco de estas relaciones han surgido los estándares privados de sostenibilidad como respuesta a la limitada regulación estatal, a excepción de pocos lugares como la Unión Europea y Estados Unidos, y en sintonía con las nuevas demandas en la cadena de valor de los agronegocios, sobre todo en lo concerniente a la seguridad agroalimentaria (Tallontire et al., 2014). El cumplimiento de los estándares está presionando a las empresas a llevar a cabo de manera responsable sus operaciones y a medir su desempeño social y ambiental, por medio de la certificación en uno o más estándares internacionales. Incluso, los estándares de sostenibilidad están incidiendo en la implementación de procesos de rendición de cuentas en su gestión.

Sin embargo, han surgido críticas al modelo de certificaciones debido a que se evidencia la escasa participación de las comunidades locales y demás actores de la cadena de valor en el diseño de tales estándares. Por lo tanto, a futuro se requieren unos procesos consultivos y participativos con las partes interesadas para el diseño e implementación de los estándares de sostenibilidad (Forsman-Hugg *et al.*, 2013; Vos y Hinojosa, 2016).

En el presente artículo se presentaron los resultados del análisis bibliométrico de la responsabilidad social empresarial en los agronegocios, que consisten en cuatro enfoques de aplicación: cadena del valor global, cuestiones ambientales, regulación y estándares privados internacionales y estrategia. En cuanto el primer enfoque, se interpreta la responsabilidad social como un medio para impulsar la sostenibilidad a lo largo de la cadena de valor de los agronegocios. El segundo enfoque mostró que la responsabilidad social en los agronegocios es una motivación para establecer una gestión ambientalmente responsable, especialmente en lo relacionado con el recurso hídrico, insumo vital para los agronegocios.

El tercer enfoque exhibió que los agronegocios están bajo presión debido a la creciente preocupación en los consumidores por los problemas ambientales y sociales en el proceso de producción, comercialización y consumo de alimentos. Por lo tanto, las empresas se ven presionadas a comprometerse con programas de responsabilidad social, bien sea producto del voluntarismo y del enfoque filantrópico de la organización o como resultado de un proceso de certificación que legitime ante la comunidad internacional la actuación social y ambientalmente responsable. Así mismo, los estándares internacionales de sostenibilidad en la agroindustria se han vuelto parte de la estrategia empresarial, como respuesta al aumento de la demanda por *negocios verdes*, la producción responsable y un comercio ético de los productos agrícolas.

En último lugar, el enfoque de estrategia explica cómo la responsabilidad social puede ser una herramienta de negocio para la promoción de la seguridad alimentaria a nivel global, al tiempo que contribuye a generar confianza ante los consumidores de productos agroalimentarios. Los resultados de los estudios científicos analizados muestran que la responsabilidad social empresarial no es una solución suficiente para resolver los conflictos entre las empresas y la sociedad (Heyder y Theuvsen, 2012; Tallontire *et al.*, 2014; Vos y Hinojosa, 2016), sino que ésta debe situarse dentro de un contexto más integral que tenga en consideración las estrategias empresariales y la cultura organizacional.

La responsabilidad social empresarial en los agronegocios se ha interpretado como un requisito impuesto por los mercados internacionales, específicamente la Unión Europea dada su política integral de seguridad alimentaria, que pretende evidenciar y legitimar el compromiso de los agentes de la cadena de valor con la sostenibilidad y la operación socialmente responsable. Asimismo, la responsabilidad social empresarial en los agronegocios ha creado la necesidad de establecer alianzas con múltiples *stakehol-*

ders o grupos de interés para coordinar los esfuerzos en las comunidades productoras, influenciar en la preferencia de compra del consumidor en los mercados internacionales y aumentar el impacto de los programas hacia los actores de la cadena de valor, en especial los pequeños productores.

En definitiva, existe un nuevo campo de investigación en materia de responsabilidad social empresarial y su vínculo con los agronegocios. Por lo tanto, futuras líneas de investigación pueden enmarcarse en la medición del impacto real de los programas de RSE en el desarrollo socioeconómico de los territorios donde opera un determinado agronegocio. También, se pueden enfocar en el análisis de las cuestiones relacionadas con la gobernanza de la cadena de valor global de los agronegocios, teniendo en cuenta una mayor participación de las comunidades locales. Otra línea de investigación apunta hacia el aseguramiento de la sostenibilidad en los agronegocios, mediante los esquemas de certificación, la evaluación de la relación entre producción de alimentos inocuos y prácticas de responsabilidad social empresarial, y la aportación de los agronegocios al logro de los Objetivos de Desarrollo Sostenible planteados por las Naciones Unidas.

Financiación

Investigación financiada por Colciencias. Convocatoria Doctorado Nacional No. 647 de 2015 y Universidad del Norte (Colombia).

Conflicto de intereses

Los autores declaran no tener ningún conflicto de intereses.

Bibliografía

- Aktar, I. (2013). Disclosure strategies regarding ethically questionable business practices. *British Food Journal*, 115(1), 162-189. <https://doi.org/10.1108/00070701311289939>
- Assiouras, I., Ozge, O. y Skourtis, G. (2013). The impact of corporate social responsibility in food industry in product-harm crises. *British Food Journal*, 115(1), 108-123. <https://doi.org/10.1108/00070701311289902>
- Avendaño, B., Sierra, O. y Lobo, M. (2015). Una estimación de la responsabilidad social empresarial en empresas hortofrutícolas de Baja California, México. *Revista Mexicana de Ciencias Agrícolas*, 6(3), 563-576.
- Blowfield, M. y Dolan, C. (2008). Stewards of virtue? The ethical dilemma of CSR in African agriculture. *Development and Change*, 39(1), 1-23. <https://doi.org/10.1111/j.1467-7660.2008.00465.x>
- Blowfield, M. y Frynas, J. (2005). Setting New Agendas. Critical Perspectives on Corporate Social Responsibility in the Developing World Setting new agendas. *International Affairs*, 81(3), 499-513. <https://doi.org/10.1111/j.1468-2346.2005.00465.x>
- Dentoni, D. y Peterson, H. (2011). Multi-Stakeholder Sustainability Alliances in Agri-Food Chains : A Framework for Multi-Disciplinary Research. *International Food and Agribusiness Management Review*, 14(5), 83-108.
- Elder, S. D. y Dauvergne, P. (2015). Farming for Walmart: the politics of corporate control and responsibility in the global South. *The Journal of Peasant Studies*, 42(5), 1029-1046. <https://doi.org/10.1080/03066150.2015.1043275>
- Elkington, J. (1998). Partnerships from Cannibals with Forks: The Triple Bottom Line of 21st Century Business. *Environmental Quality Manage-*

- ment, 8(1), 37–51. <https://doi.org/10.1002/tqem.3310080106>
- Food Agriculture Organization -FAO- y United Nations Environment Programme -UNEP-. (2014). *Voluntary Standards for Sustainable Food Systems: Challenges and Opportunities. A Workshop of the FAO/UNEP Programme on Sustainable Food Systems*. Roma, Italia. Recuperado el 20 de marzo de 2018, de: <http://www.fao.org/3/a-i3421e.pdf>
- Forsman-Hugg, S., Katajajuuri, J., Riipi, I., Makela, J., Jarvela, K. y Timonen, P. (2013). Key CSR dimensions for the food chain. *British Food Journal*, 115(1), 30–47. <https://doi.org/10.1108/00070701311289867>
- Freeman, E. (1984). *Strategic management: A stakeholder approach*. Boston: Pitman.
- Frynas, J. (2005). The false developmental promise of corporate social responsibility: evidence from multinational oil companies. *International Affairs*, 81(3), 581–598. <https://doi.org/10.1111/j.1468-2346.2005.00470.x>
- Gereffi, G. (1994). The Organization of Buyer-Driven Global Commodity Chains: How U.S. Retailers Shape Overseas Production Networks. En G. Gereffi y M. Korzeniewicz [Eds.], *Commodity Chains and Global Capitalism* (pp. 95–122). Westport: Praeger.
- Gereffi, G. (2005). The governance of global value chains. *Review of International Political Economy*, 12(1), 78–104. <https://doi.org/10.1080/09692290500049805>
- Guo, S., Shen, G. y Peng, Y. (2016). Embodied agricultural water use in China from 1997 to 2010. *Journal of Cleaner Production*, 112 (1), 3176–3184. <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2015.09.123>
- Heyder, M. y Theuvsen, L. (2012). Determinants and Effects of Corporate Social Responsibility in German Agribusiness: A PLS Model. *Agribusiness*, 28(4), 400–420. <https://doi.org/10.1002/agr.21305>
- Hilson, G. (2012). Corporate Social Responsibility in the extractive industries: Experiences from developing countries. *Resources Policy*, 37(2), 131–137. <https://doi.org/10.1016/j.resourpol.2012.01.002>
- Kapelus, P. (2002). Mining, Corporate Social Responsibility and the “Community”: The Case of Rio Tinto, Richards Bay Minerals and the Mbonambi. *Journal of Business Ethics*, 39(3), 275–296.
- Lizcano-Prada, J. y Lombana, J. (2018). Responsabilidad Social Empresarial (RSE): reconsiderando conceptos y enfoques. *Civilizar*, 18(34), in press.
- Maloni, M. y Brown, M. (2006). Corporate social responsibility in the supply chain: An application in the food industry. *Journal of Business Ethics*, 68(1), 35–52. <https://doi.org/10.1007/s10551-006-9038-0>
- Manning, L. (2013). Corporate and consumer social responsibility in the food supply chain. *British Food Journal*, 115(1), 9–29. <https://doi.org/10.1108/00070701311289858>
- Martin, S., Rieple, A., Chang, J., Boniface, B. y Ahmed, A. (2015). Small farmers and sustainability: Institutional barriers to investment and innovation in the Malaysian palm oil industry in Sabah. *Journal of Rural Studies*, 40, 46–58. <https://doi.org/10.1016/j.jrurstud.2015.06.002>
- Mayes, R. (2015). A social licence to operate: Corporate social responsibility, local communities and the constitution of global production networks. *Global Networks*, 15(1), 109–128. <https://doi.org/10.1111/glob.12090>
- Mitchell, R., Wood, D. y Agle, B. (1997). Toward a Theory of Stakeholder Identification and Salience: Defining the Principle of Who and What Really Counts. *Academy of Management Review*, 22(4), 853–886. <https://doi.org/10.5465/AMR.1997.9711022105>
- Mueller, S. y Remaud, H. (2013). Impact of corporate social responsibility claims on consumer food choice: A cross-cultural comparison. *British Food Journal*, 115(1), 142–166.
- New, S. (2015). Modern slavery and the supply chain: the limits of corporate social responsibility. *Supply Chain Management*, 20(6), 697–707. <https://doi.org/10.1108/SCM-06-2015-0201>
- Nickow, A. (2015). Growing in value: NGOs, social movements and the cultivation of developmental value chains in Uttarakhand, India. *Global Networks*, 15(1), 45–64. <https://doi.org/10.1111/glob.12087>
- Organización de las Naciones Unidas -ONU. (2015). *Objetivos de Desarrollo Sostenible*. Recuperado el 20 de marzo de 2018, de: <http://www.undp.org/content/undp/es/home/sustainable-development-goals/resources.html>
- Organización de las Naciones Unidas -ONU. (2016). *The UN Global Compact- Accenture Strategy CEO Study 2016. Agenda 2030: A Window of Opportunity*. Recuperado el 20 de marzo de 2018, de: <https://www.unglobalcompact.org/library/4331>
- Poetz, K., Haas, R. y Balzarova, M. (2013). CSR schemes in agribusiness: opening the black box. *British Food Journal*, 115(1), 47–74. <https://doi.org/10.1108/00070701311289876>
- Persic, M., Jankovic, S. y Krivacic, D. (2017). Sustainability Accounting: Upgrading Corporate Social Responsibility. En M. Aluchna, S.O. Idowu (eds.), *The Dynamics of Corporate Social Responsibility* (pp. 285–303). Switzerland: Springer International Publishing. https://doi.org/10.1007/978-3-319-39089-5_15
- Robinson, P. (2010). Responsible retailing: The practice of CSR in banana plantations in Costa Rica. *Journal of Business Ethics*, 91(2), 279–289. <https://doi.org/10.1007/s10551-010-0619-6>
- Robledo-Giraldo, S., Zuluaga, J. y Duque, D. (2013). Difusión de productos a través de redes sociales: una revisión bibliográfica utilizando la teoría de grafos. *Respuestas*, 18(2), 28–42.
- Robledo-Giraldo, S., Osorio, G. y López, C. (2014). Networking en pequeña empresa: una revisión bibliográfica utilizando la teoría de grafos Networking. *Revista Vínculos*, 11(2), 6–16.
- Sodano, V. y Hingley, M. (2013). The food system, climate change and CSR: from business to government care. *British Food Journal*, 115(1), 75–91. <https://doi.org/10.1108/00070701311289885>
- Singh, N., Jain, S. y Sharma, P. (2015). Motivations for implementing environmental management practices in Indian industries. *Ecological Economics*, 109(1), 1–8. <https://doi.org/10.1016/j.ecolecon.2014.11.003>
- Tallontire, A. (2007). CSR and regulation: towards a framework for understanding private standards initiatives in the agri-food chain. *Third World Quarterly*, 28(4), 775–791. <https://doi.org/10.1080/01436590701336648>
- Tallontire, A., Opondo, M. y Nelson, V. (2014). Contingent spaces for smallholder participation in GlobalGAP: Insights from Kenyan horticulture value chains. *Geographical Journal*, 180(4), 353–364. <https://doi.org/10.1111/geoj.12047>
- Tencati, A. y Zsolnai, L. (2012). Collaborative Enterprise and Sustainability: The Case of Slow Food. *Journal of Business Ethics*, 110(3), 345–354. <https://doi.org/10.1007/s10551-011-1178-1>
- Tingey-Holyoak, J. (2014). Sustainable water storage by agricultural businesses: Strategic responses to institutional pressures. *Journal of Business Research*, 67(12), 2590–2602. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2014.03.018>
- Touboulic, A., Chicksand, D., Walker, H. y Alvarez, A. (2014). Managing imbalanced supply chain relationships for sustainability: A power perspective. *Decision Sciences*, 45(4), 577–619.
- Touboulic, A. y Walker, H. (2015). Love me, love me not: A nuanced view on collaboration in sustainable supply chains. *Journal of Purchasing and Supply Management*, 21(3), 178–191. <https://doi.org/10.1016/j.pursup.2015.05.001>
- Vos, J. y Hinojosa, L. (2016). Virtual water trade and the contestation of hydrosocial territories. *Water International*, 41(1), 37–53. <https://doi.org/10.1080/02508060.2016.1107682>
- Waldemar, A. (2013). CSR failures in food supply chains – an agency perspective. *British Food Journal*, 115(1), 92–107. <https://doi.org/10.1108/00070701311289894>
- Wahl, A. y Bull, G. (2014). Mapping Research Topics and Theories in Private Regulation for Sustainability in Global Value Chains. *Journal of Business Ethics*, 124(4), 585–608. <https://doi.org/10.1007/s10551-013-1889-6>

AGRADECIMIENTO REVISORES

Estudios Gerenciales agradece la colaboración de los evaluadores de los artículos incluidos en la revista Vol. 34. N° 148 correspondiente al periodo Julio – Septiembre de 2018.

Ana María Serrano Bedia, Ph.D.
Universidad de Cantabria, España.

Belem Dolores Avendaño Ruiz, Ph.D.
Universidad Autónoma de Baja California, México.

Federico Martínez-Carrasco Pleite, Ph.D.
Universidad de Murcia, España.

Gladis Cecilia Villegas Arias, Ph.D.
Universidad de Medellín, Colombia.

Gema García Piqueres, Ph.D.
Universidad de Cantabria, España.

Henrique César Melo Ribeiro, Ph.D.
Universidade Federal do Piauí, Brasil.

Iván Alonso Montoya Restrepo, Ph.D.
Universidad Nacional de Colombia, Colombia.

Lucas J. Pujol-Cols, Ph.D.
Consejo Nacional de Investigaciones Científicas y Técnicas
(CONICET), Argentina.
Universidad Nacional de Mar del Plata, Argentina.

Luz Alexandra Montoya Restrepo, Ph.D.
Universidad Nacional, Colombia.

Marianela Denegri Coria, Ph.D.
Universidad de La Frontera, Chile.

Mary Analí Vera Colina, Ph.D.
Universidad Nacional de Colombia, Colombia.

Montserrat Garcia-Alsina, Ph.D.
Universitat Oberta de Catalunya, España.

Olga Lucía Díaz Villamizar, M.Sc.
Universidad de Jorge Tadeo Lozano, Colombia.

Reinaldo Guerreiro, Ph.D.
Universidade de São Paulo, Brasil.

Vidigal Fernandes Martins, Ph.D.
Universidade Federal de Uberlândia, Brasil.

Información sobre *Estudios Gerenciales*

Política editorial

Estudios Gerenciales es la revista Iberoamericana de administración y economía enfocada principalmente en las áreas temáticas de gestión organizacional, emprendimiento, innovación, mercadeo, contabilidad, finanzas, administración pública, métodos cuantitativos, desarrollo económico, organización industrial, comercio internacional, política económica y economía regional. Su principal objetivo es la difusión de trabajos de investigación relacionados con las anteriores áreas temáticas que generen herramientas de estudio de la comunidad Iberoamericana y su actual contexto económico y administrativo.

La revista *Estudios Gerenciales*, a través de la publicación de artículos inéditos, relevantes, de alta calidad y arbitrados anónimamente (*double-blind review*), está dirigida a investigadores, estudiantes, académicos y profesionales interesados en conocer las más recientes investigaciones y análisis en administración y economía en la región Iberoamericana.

Se admiten artículos en español, inglés y portugués y, como política editorial, la revista busca un equilibrio de artículos de autores de diversos países iberoamericanos o de otras regiones; por lo tanto, un número de la revista podrá incluir como máximo un 20% de artículos de autoría de Investigadores-Doctores asociados a la Universidad Icesi. Sin embargo, para todos los casos, los artículos serán sometidos al mismo proceso de evaluación.

Estructura de la revista

En *Estudios Gerenciales* se privilegia la publicación de la producción intelectual con origen en investigaciones científicas o tecnológicas y que susciten artículos de investigación, reflexión, revisión y casos de estudio, que sigan una rigurosa metodología investigativa y generen aportes significativos a los conocimientos en los campos citados, para la comunidad Iberoamericana.

La estructura de la revista *Estudios Gerenciales* comprende la publicación de artículos y un caso de estudio. El caso de estudio se define como un "documento que presenta los resultados de un estudio sobre una situación particular con el fin de dar a conocer las experiencias técnicas y metodológicas consideradas en un caso específico. Incluye una revisión sistemática comentada de la literatura sobre casos análogos." (Definición de Colciencias). El objetivo de incluir un caso de estudio es brindar herramientas de análisis sobre diversas situaciones del contexto iberoamericano las cuales generen discusión a partir de las preguntas que se deben plantear en cada caso.

Copyright

Los autores de artículos serán responsables de los mismos, y por tal no comprometen los principios o políticas de la Universidad Icesi ni las del Comité Editorial de la revista *Estudios Gerenciales*. Los autores autorizan y aceptan la cesión de todos los derechos a la revista *Estudios Gerenciales*, tanto en su publicación impresa como electrónica. Luego de publicado el artículo, puede ser reproducido sin autorización del autor o la Revista, mencionando autor(es), año, título, volumen, número y rango de páginas de la publicación, y como fuente: *Estudios Gerenciales* (abstenerse de usar *Revista Estudios Gerenciales*).

Periodicidad, tiraje y acceso electrónico

La periodicidad de la revista es trimestral; se imprimen 200 ejemplares los cuales se distribuyen entre las bibliotecas y centros de investigación en economía y finanzas en Iberoamérica y otros países. Adicionalmente, se puede acceder libremente (Open

Access) a través de la página web de la revista *Estudios Gerenciales*:

- Web de la revista: www.icesi.edu.co/estudios_gerenciales
- Open Journal System (OJS) de la revista: http://www.icesi.edu.co/revistas/index.php/estudios_gerenciales

***Estudios Gerenciales* es continuidad de Publicaciones ICESI.**

Guía para los autores de artículos

- Los autores deben garantizar que su artículo es inédito, es decir, que no ha sido publicado anteriormente (total o parcialmente) en otra revista (física o electrónica). No se acepta la postulación de artículos que ya han sido publicados en otro idioma, artículos similares publicados por los mismos autores, artículos con una contribución irrelevante, o artículos cuyos resultados se encuentren publicados. Documentos en *working papers*, sitios web personales o de instituciones, memorias de eventos (*proceedings* no publicados en otras revistas académicas), etc., son admitidos para postulación aunque deben hacer mención a los mismos.
- El equipo editorial hace uso del Software *Turnitin* para revisar la originalidad de las postulaciones recibidas.
- Los autores son responsables de obtener los permisos para reproducción de material con derechos de autor (imágenes, fotos, etc.). Los permisos serán anexados dentro de los documentos enviados para postulación.

Proceso de revisión de los artículos

Los artículos postulados a la revista *Estudios Gerenciales* serán revisados inicialmente por el equipo editorial y, si se ajusta a los parámetros de publicación de artículos (estándares académicos y editoriales), se envía a dos pares evaluadores para una revisión "doblemente ciega", donde se tienen en cuenta aspectos como la originalidad, aporte al área de conocimiento, pertinencia del tema, claridad en las ideas, entre otros.

A partir de los comentarios y recomendaciones de los revisores, el equipo editorial decide si el artículo es aceptado, requiere de modificaciones (leves o grandes) o si es rechazado. El proceso de revisión inicial (entre el momento de postulación y la emisión del primer concepto) puede tomar un tiempo aproximado de 5 meses. Posteriormente, los autores de artículos que requieren cambios tendrán un tiempo máximo de 2 meses para realizar los ajustes necesarios (este tiempo lo indica el equipo editorial). Una vez los autores reenvían su artículo con los cambios solicitados y una carta de respuesta a los revisores, se somete a una segunda evaluación por parte de los pares, a partir de lo cual el equipo editorial toma una decisión final sobre la publicación del artículo (esta parte del proceso puede tomar 3 meses).

Postulación de un artículo

Los autores interesados en postular un artículo a *Estudios Gerenciales* deben registrarse y luego ingresar en el Sistema de Gestión Editorial de la revista en Open Journal System (OJS). Para esto se debe ingresar en el link http://www.icesi.edu.co/revistas/index.php/estudios_gerenciales/login y seguir todas las instrucciones de la sección Autor en la opción "Nuevo envío". La postulación de artículos se puede realizar ininterrumpidamente durante todo el año.

Pautas generales para los artículos

Para poder postular un artículo en *Estudios Gerenciales* este debe contener:

- 1) Hoja de presentación del artículo. Primera página del documento, que debe separarse del resto del manuscrito. Incluye:

- a) Título en español e inglés. Claro y preciso, no debe exceder 20 palabras. Debe tener coherencia y relación con el contenido del artículo. No debe contener abreviaciones.
- b) Breve reseña de cada autor, indicando: último título académico alcanzado, vinculación institucional, cargo, dirección de correspondencia y correo electrónico de contacto. En el caso de varios autores, se debe seleccionar un solo autor para correspondencia.
- c) Resumen analítico del artículo en español e inglés. El resumen no debe exceder 120 palabras y debe incluir: objetivo del trabajo, metodología y el resultado o recomendación más importante que surge del trabajo. No debe contener referencias.
- d) Palabras claves en español y en inglés (mínimo 3, máximo 5). No se acepta el uso de abreviaciones.
- e) Clasificación JEL¹ para todos los artículos (máximo 3 códigos).
- f) Si es el caso, se debe anexar la información básica de las investigaciones que dan origen al artículo, fuentes de financiación y agradecimientos a los que se dé lugar.

2) Manuscrito anónimo. Además del título, resumen, palabras clave (lo anterior en español e inglés) y los códigos JEL, el manuscrito anónimo debe incluir:²

- Para los artículos de investigación científica y tecnológica se sugiere la siguiente estructura:

- a) Introducción: debe dar cuenta de los antecedentes, el objetivo y la metodología de la investigación. Al final plantea el hilo conductor del artículo.
- b) Marco teórico: comprende la revisión bibliográfica que justifica la investigación, donde se comentan resultados de estudios que validan la relevancia y necesidad del trabajo de investigación.
- c) Metodología: presenta y justifica la metodología escogida, para luego pasar a desarrollarla y mostrar los resultados de la aplicación de la misma.
- d) Resultados: presenta los principales resultados de la aplicación de la metodología empleada de manera comprensible y necesaria para evaluar la validez de la investigación.
- e) Conclusiones: se resaltan los principales aspectos del artículo mas no representa un resumen del mismo. Se resaltan las recomendaciones, limitaciones del artículo y se plantean futuras líneas de investigación.
- f) Referencias bibliográficas: se presentarán de acuerdo al estilo APA sexta edición (véase el final de esta sección)³.
- g) Anexos.

- Para los artículos de reflexión se sugiere la siguiente estructura:

- a) Introducción: debe dar cuenta de los antecedentes, el objetivo y la metodología de la investigación. Al final plantea el hilo conductor del artículo.
- b) Marco teórico: comprende la revisión bibliográfica que justifica la investigación, donde se comentan resultados de estudios que validan la relevancia y necesidad del trabajo de investigación.
- c) Discusión: incluye la reflexión del autor sobre el tema principal planteado, en esta se puede incluir el desarrollo lógico sobre el tema, el punto de vista del autor, las repercusiones del tema o conclusiones.
- d) Referencias bibliográficas: se presentarán de acuerdo al estilo APA sexta edición.
- e) Anexos.

- Para los artículos de revisión se sugiere la siguiente estructura:

- a) Introducción: debe dar cuenta de los antecedentes, el objetivo y la metodología de la investigación. Al final plantea el hilo conductor del artículo.
- b) Marco teórico: comprende la revisión bibliográfica que justifica la investigación, donde se comentan resultados de estudios que validan la relevancia y necesidad del trabajo de investigación.
- c) Desarrollo teórico: incluye la revisión de aspectos destacables, hallazgos o tendencias que resultan de la investigación.
- d) Conclusiones: se resaltan los principales aspectos del artículo mas no representa un resumen del mismo. Se resaltan las recomendaciones, limitaciones del artículo y se plantean futuras líneas de investigación.
- e) Referencias bibliográficas: se presentarán de acuerdo al estilo APA sexta edición. Debe presentar una revisión bibliográfica de por lo menos 50 referencias.
- f) Anexos.

- La estructura de los casos de estudio (reporte de caso) puede variar dependiendo de la forma como se aborde el estudio de la situación particular. Se sugiere la siguiente estructura:

- a) Introducción: debe dar cuenta de los antecedentes, el objetivo y la metodología de la investigación. Al final plantea el hilo conductor del artículo.
- b) Marco teórico: comprende la revisión bibliográfica que justifica la investigación, donde se comentan resultados de estudios (otros casos) que validan la relevancia y necesidad del trabajo de investigación.
- c) Caso de estudio: incluye una revisión sistemática comentada sobre una situación particular, donde se den a conocer las experiencias técnicas y metodológicas del caso bajo estudio.
- d) Discusión o reflexión final: reflexión o comentarios que surgen de la revisión de la situación planteada en el caso de estudio.
- e) Preguntas de discusión: debe incluir preguntas o ejercicios que se resuelvan a partir de la revisión y/o reflexión sobre del caso bajo estudio.
- f) Referencias bibliográficas: se presentarán de acuerdo al estilo APA sexta edición.
- g) Anexos.

3) Tablas y figuras. En el texto se deben mencionar todas las tablas y figuras antes de ser presentadas. Cada una de estas categorías llevará numeración (continua de acuerdo con su aparición en el texto), título y fuente. Las tablas y figuras se deben incluir en el lugar que corresponda en el cuerpo del texto y se deben enviar en un archivo a parte en su formato original (PowerPoint, Excel, etc.). Las tablas y figuras que sean copiadas y reproducidas de otras fuentes, deben agregar el número de página del que fueron tomados. Las tablas y figuras deben diseñarse en escala de grises o en blanco y negro. Las imágenes y fotos deben enviarse en alta definición.

4) Ecuaciones. Las ecuaciones se realizarán únicamente con un editor de ecuaciones. Todas las ecuaciones deben enumerarse en orden de aparición.

5) Notas de pie de página. Se mostrará solo información aclaratoria, cada nota irá en numeración consecutiva y sin figuras o tablas.

6) Citas textuales. Corresponde a material citado original de otra fuente. Una cita textual que se incorpore en texto se debe encerrar entre comillas dobles. En todo caso siempre se debe agregar el autor, el año y la página específica del texto citado, e incluir la cita completa en la lista de referencias. Las citas deben ser fieles, es decir, no se deben hacer modificaciones

¹ Para seleccionar los códigos según la clasificación JEL, consultar: <https://www.aeaweb.org/econlit/jelCodes.php?view=jel>

² Se recomienda a los lectores revisar la estructura de artículos previamente publicados en *Estudios Gerenciales* para conocer ejemplos de la estructura de un manuscrito científico: http://www.icesi.edu.co/revistas/index.php/estudios_gerenciales/issue/archive

³ Para mayor información, visite el sitio: <http://www.apastyle.org> o www.icesi.edu.co/estudios_gerenciales/es/estilo_apa.php

en el texto, incluso si la ortografía es errónea. No deben ir en texto subrayado o en cursiva y en los casos en los que el autor desee hacer énfasis, puede agregar cursiva y luego incluir entre corchetes el texto “[cursivas añadidas]”. Solamente se debe agregar el número de página en los casos de citas textuales (incluidas figuras y tablas).

7) Consideraciones generales

- Extensión: no debe exceder de 30 páginas en total (incluye bibliografía, gráficos, tablas y anexos).
- Formato de texto y páginas: el artículo se debe enviar en formato Word; se sugiere el uso de fuente Times New Roman, tamaño 12, tamaño de página carta, interlineado 1,5, márgenes simétricos de 3 cm.
- Los artículos se deben redactar en tercera persona del singular (impersonal), contar con adecuada puntuación y redacción y carecer de errores ortográficos. El autor es responsable de hacer la revisión de estilo previamente a su postulación a la revista.
- En los artículos en español y portugués, en todas las cifras (texto, figuras y tablas), se deben usar puntos como separador de miles y comas como separador de decimales. En los artículos en inglés, las comas se usan como separador de miles y los puntos como separador de decimales.

Estilo APA para presentación de citas bibliográficas

Las referencias bibliográficas se incluirán en el cuerpo del texto de dos formas: como narrativa (se encierra entre paréntesis sólo el año de publicación, ejemplo: Apellido (año)); y como referencia (se encierra entre paréntesis el apellido del autor y el año, ejemplo: (Apellido, año)). En el caso de ser más de dos autores cite el apellido de todos la primera vez y luego sólo el primero seguido de “et al.”.

Se invita los autores a leer el resumen de las normas elementales de APA sexta edición en la página de la revista: http://www.icesi.edu.co/estudios_gerenciales/es/estilo_apa.php

El listado de referencias se debe incluir al final en orden alfabético, para lo cual se debe tener en cuenta el siguiente estilo:

- Artículo de revista
Apellido, inicial(es) del nombre. (año). Título artículo. *Nombre de la revista*, Volumen (Número), rango de páginas.
Ejemplo:
Young, J. (1986). The impartial spectator and natural jurisprudence: an interpretation in Adam Smith’s theory of the natural price. *History of Political Economy*, 18(3), 362-382.
- Libro
Apellido, inicial(es) del nombre (año). *Título* (# ed., vol.). Ciudad de publicación: Editorial.
Ejemplo:
Prychitko, D. y Vanek, J. (1996). *Producer cooperatives and labor manager Systems* (3ra ed.). Boston, MA: Edgar Elgar Publishing.
- Capítulo en libro editado
Nombre del autor del capítulo. (año). Título del capítulo. En inicial del nombre y apellido de los editores del libro (Eds.), *Título del libro* (rango de páginas del capítulo en el libro). Ciudad de publicación: Editorial.
Ejemplo:
Becattini, G. (1992). El distrito industrial marshalliano como concepto socioeconómico. En F. Pyke, G. Becattini y W. Sengenberger. (Eds.), *Los distritos industriales y las pequeñas empresas* (pp. 61-79). Madrid: Ministerio de Trabajo y Seguridad Social.

- Contribución no publicada para un simposio
Apellido, inicial(es) del nombre (año, mes). Título de ponencia o comunicado. En nombre organizadores (Organizador/Presidente), *nombre del simposio*. Descripción del Simposio, Ciudad, País.

Ejemplo:

Lichstein, K.L., Johnson, R.S., Womack, T.D., Dean, J.E. y Childers, C.K. (1990, junio). Relaxation therapy for polypharmacy use in elderly insomniacs and noninsomniacs. En T.L. Rosenthal (Presidente), *Reducing medication in geriatric populations*. Simposio efectuado en la reunión del First International Congress of Behavioral Medicine, Uppsala, Suecia.

- Internet

Apellido, inicial(es) del nombre (año). *Título*. Recuperado el día del mes del año, de: dirección electrónica.

Echevarría, J. J. (2004). *La tasa de cambio en Colombia: impacto y determinantes en un mercado globalizado*. Recuperado el 21 de junio de 2005, de: <http://www.banrep.gov.co/documentos/presentacionesdiscursos/pdf/tasa.pdf>

Responsabilidades éticas

Responsabilidad. Los autores de los artículos deben declarar que la investigación se ha llevado a cabo de una manera ética y responsable y siempre acorde con las leyes pertinentes.

Claridad. Los resultados del estudio deben explicarse de forma clara y honesta y los métodos de trabajo deben describirse de manera inequívoca para que sus resultados puedan ser confirmados por otros.

Publicación redundante o duplicada. *Estudios Gerenciales* no acepta material previamente publicado y no considerará para su publicación manuscritos que estén remitidos simultáneamente a otras revistas, ni publicaciones redundantes o duplicadas, esto es, artículos que se sobrepongan sustancialmente a otro ya publicado, impreso o en medios electrónicos. Los autores deben ser conscientes que no revelar que el material sometido a publicación ya ha sido total o parcialmente publicado constituye un grave quebranto de la ética científica.

Autoría. Los autores se comprometen a asumir la responsabilidad colectiva del trabajo presentado y publicado. En la declaración de autoría se reflejará con exactitud las contribuciones individuales al trabajo. En la lista de autores deben figurar únicamente aquellas personas que han contribuido intelectualmente al desarrollo del trabajo.

El autor de un artículo deberá haber participado de forma relevante en el diseño y desarrollo de éste para asumir la responsabilidad de los contenidos y, asimismo, deberá estar de acuerdo con la versión definitiva del artículo. En general, para figurar como autor se deben cumplir los siguientes requisitos:

- 1) Haber participado en la concepción y diseño, en la adquisición de los datos y en el análisis e interpretación de los datos del trabajo que ha dado como resultado el artículo en cuestión.
- 2) Haber colaborado en la redacción del texto y en las posibles revisiones del mismo.
- 3) Haber aprobado la versión que finalmente va a ser publicada.

La revista *Estudios Gerenciales* declina cualquier responsabilidad sobre posibles conflictos derivados de la autoría de los trabajos que se publican en la Revista.

Financiación. Los autores deberán declarar tanto las fuentes de financiación como posibles conflictos de intereses. Existe conflicto de intereses cuando el autor tuvo/tiene relaciones económicas o personales que han podido sesgar o influir inadecuadamente

sus actuaciones. El potencial conflicto de intereses existe con independencia de que los interesados consideren que dichas relaciones influyen o no en su criterio científico.

Obtención de permisos. Los autores son responsables de obtener los oportunos permisos para reproducir parcialmente material (texto, tablas o figuras) de otras publicaciones. Estos permisos deben solicitarse tanto al autor como a la editorial que ha publicado dicho material.

La revista pertenece al Committee on Publication Ethics (COPE) y se adhiere a sus principios y procedimientos (www.publicationethics.org).

Estudios Gerenciales de la Universidad Icesi está bajo una licencia internacional CC BY de Creative Commons Attribution 4.0.

Information about *Estudios Gerenciales*

Editorial policy

Estudios Gerenciales is the Ibero-American journal of management and economics focused primarily on the thematic areas of organizational management, entrepreneurship, innovation, marketing, accountancy, finance, public administration, quantitative methods, economic development, industrial organization, international trade, economic policy and regional economy. Its main objective is the dissemination of research related to the above topic areas that generate tools for the study of Ibero-American community and its current economic and administrative context.

Estudios Gerenciales, through the publication of relevant high quality previously unpublished articles subject to a double-blind peer review process, is generally aimed at researchers, students, academics and professionals interested in the most recent research and analyses in economics and management in Ibero-America.

Articles can be submitted in Spanish, English or Portuguese and, as editorial policy, the journal seeks a balance of articles by authors from different Ibero-American countries or other regions; therefore, an issue of the journal may include a maximum of 20% of articles authored by researchers-professors associated with Icesi University. However, in all cases, the articles will be subjected to the same evaluation process.

Structure of the journal

In *Estudios Gerenciales* we privilege the publication of intellectual production originating in scientific and technological research that foster research articles, reflection, literature reviews and case studies that follow a rigorous research methodology and generate significant contributions to knowledge in the above fields in the Ibero-American community.

The structure of the journal *Estudios Gerenciales* includes the publication of articles and a case study. The case study is defined as a "document that presents the results of a study on a particular situation in order to publicize the technical and methodological experiences considered in a specific case. It includes a systematic review of literature on similar cases" (Colciencias definition). The purpose of including a case study is to provide analysis tools on various situations from the Latin American context which generate discussions based on the questions to be asked in each case.

Copyright

Articles are the sole responsibility of their authors, and will not compromise Icesi's University principles or policies nor those of the Editorial Board of the journal *Estudios Gerenciales*. Authors authorize and accept the transfer of all rights to the journal, both for its print and electronic publication. After an article is published, it may be reproduced without previous permission of the author or the journal but the author(s), year, title, volume, number and range of pages of the publication must be mentioned. In addition, *Estudios Gerenciales* must be mentioned as the source (please, refrain from using Revista *Estudios Gerenciales*).

Periodicity, print run and electronic access

The journal has a quarterly periodicity. 200 copies are printed and distributed among libraries and research centers in economics and finance in Latin America and other countries. Additionally, it can be freely accessed (Open Access) through the journal's website *Estudios Gerenciales*:

- Journal's website: http://www.icesi.edu.co/estudios_gerenciales
- Open Journal System (OJS) of the journal: <http://www.icesi.edu>

[co/revistas/index.php/estudios_gerenciales](http://www.icesi.edu.co/revistas/index.php/estudios_gerenciales)

***Estudios Gerenciales* is a continuity of Publicaciones ICESI.**

Guidelines for authors of articles

- Authors should ensure that their articles are unpublished, ie, that they have not been previously published (fully or partially) in another journal (printed or electronic). Application of articles that have already been published in another language, similar articles published by the same authors, articles with an irrelevant contribution or those whose results are already published are not accepted either. Documents in working papers, personal or institutional websites, memories of events (proceedings not published in other academic journals), etc. will be admitted for application, but must be mentioned.
- The editorial team uses Turnitin software to check the originality of the applications received.
- The authors are responsible for obtaining permission to reproduce copyrighted material (images, photos, etc.). Permits will be added to the documents sent for application.

Article review process

Articles submitted to the journal *Estudios Gerenciales* will be initially reviewed by the editorial team and, if they fit the parameters of article publication (academic and editorial standards), they are sent to two peer reviewers for a "double-blind" review, which take into account aspects such as originality, contribution to the area of knowledge, relevance of the theme, and clarity of ideas, among others.

Based on the comments and recommendations made by the reviewers, the editorial team decides if the article is accepted, requires modifications (minor or major) or if it is rejected. The initial review process (between the time of application and the issuance of the first concept) can take an approximate time of 5 months. Subsequently, the authors of articles that require changes will have a maximum of two months to make the necessary adjustments (the extent of the period will be established by the editorial team). Once the authors return their articles with the requested changes and a response letter to the reviewers, articles are subjected to a second evaluation by peers, from which the editorial team makes a final decision on the publication of the article (this part of the process may take 3 months).

Article applications

Authors interested in applying for the publication of an article in *Estudios Gerenciales* must register and then enter the journal's Editorial Management System at Open Journal System (OJS). In order to do this, click on the link http://www.icesi.edu.co/revistas/index.php/estudios_gerenciales/login and follow all the instructions in the Authors section in the "New Submission" option. Applications for article publication can be continuously sent throughout the year.

General guidelines for articles

In order to apply for the publication of an article in *Estudios Gerenciales*, it should contain:

- 1) Article submission sheet. First page of the document, to be separated from the rest of the manuscript. Includes:
 - a) Title in Spanish and English. Clear and precise, should not exceed 20 words. It must be consistent and must be related to the content of the article. It should not contain abbreviations.
 - b) Brief outline of each author, indicating: last academic degree reached, institutional affiliation, position, postal address and email contact. In case of co-authored articles, only one of the

- authors will be selected to receive correspondence.
- c) Analytical summary of the article in Spanish and English. The abstract should not exceed 120 words and should include: work objective, methodology and outcome or the most important recommendation arising from the work. It should not contain references.
 - d) Keywords in Spanish and English (minimum 3, maximum 5). The use of abbreviations is not accepted.
 - e) JEL classification¹ for all the articles (maximum 3 codes).
 - f) If applicable, basic research information giving rise to the article, sources of funding and relevant thanks must be attached.
- 2) Anonymous manuscript. Besides the title, abstract, keywords (all this in Spanish and English) and JEL codes, anonymous manuscripts should include:²
 - For articles of scientific and technological research, the following structure is suggested:
 - a) Introduction: must account for the background, the purpose and research methodology. At the end, the guiding thread of the article must be expressed.
 - b) Theoretical framework: includes a literature review that justifies research, where results of studies that validate the relevance and necessity of the research are discussed.
 - c) Methodology: presents and justifies the chosen methodology, to then develop and display the results of its application.
 - d) Results: presents the main results of the application of the methodology in an understandable and necessary way to assess the validity of the research.
 - e) Conclusions: highlight the main aspects of the article but does not represent a summary of the same. Recommendations and limitations of the article are highlighted and future research areas are raised.
 - f) Bibliographic references: must be presented according to the APA sixth edition style (see the end of this section)³.
 - g) Annexes.
 - For reflection articles the following structure is suggested:
 - a) Introduction: must account for the background, the purpose and research methodology. At the end, the guiding thread of the article must be expressed.
 - b) Theoretical framework: includes a literature review that justifies research, where results of studies that validate the relevance and necessity of the research are discussed.
 - c) Discussion: includes the author's reflection on the main raised subject. Here, the logical development on the subject, the author's point of view, the impact of the subject or the conclusions can be included.
 - d) Bibliographic references: must be presented according to the APA sixth edition style.
 - e) Annexes.
 - For literature reviews articles the following structure is suggested:
 - a) Introduction: must account for the background, the purpose and research methodology. At the end, the guiding thread of the article must be expressed.
 - b) Theoretical framework: includes a literature review that justifies research, where results of studies that validate the relevance and necessity of the research are discussed.
- c) Theoretical development: includes a review of major aspects, findings or trends that result from the research.
 - d) Conclusions: highlight the main aspects of the article but does not represent a summary of the same. Recommendations and limitations of the article are highlighted and future research areas are raised.
 - e) Bibliographic references: must be presented according to the APA sixth edition style. A literature review of at least 50 references must be included.
 - f) Annexes.
 - The structure of case studies (case report) may vary depending on how the study of the particular situation is addressed. The following structure is suggested:
 - a) Introduction: must account for the background, the purpose and research methodology. At the end, the guiding thread of the article must be expressed.
 - b) Theoretical framework: includes a literature review that justifies research, where the results of studies (other cases) that validate the relevance and necessity of the research are discussed.
 - c) Case Study: includes a systematic review on a particular situation, where technical and methodological experiences of the case under study are made known.
 - d) Discussion or final reflection: reflection or comments arising from the review of the situation presented in the case study.
 - e) Discussion questions: should include questions or exercises to be resolved from the review and/or the reflection on the case under study.
 - f) Bibliographic references: must be presented according to the APA sixth edition style.
 - g) Annexes.
- 3) Tables and figures. The text must mention all the tables and figures before being presented. Each of these categories will be numbered (continuous numbering according to their appearance in the text), will have a title and will mention a source. Tables and figures should be included in the relevant place inside the body and must be sent in a separate file in their original format (PowerPoint, Excel, etc.). Tables and figures that are copied and reproduced from other sources, should include the page number from which they were taken. Tables and figures should be designed in grayscale or in black and white. Images and photos should be sent in high definition.
 - 4) Equations. Equations are to be made only with an equation editor. All equations must be listed in order of appearance.
 - 5) Footnotes. They will only show explanatory information. Each note will be numbered consecutively without figures or tables.
 - 6) Literal quotes. They correspond to original quoted material from another source. A literal quote incorporated into the text must be written in double quotation marks. In any case, the author, the year and the specific page of the quoted text, should always be added, and the full quote should be included in the reference list. Quotes must be exact, that is, changes should not be made in the text, even if the spelling is wrong. They should not be underlined or italicized. In cases where the author wishes to emphasize, he can add italics and brackets to the text "[added italics]." The page number should only be added in cases of literal quotes (including figures and tables).
- 7) General considerations
 - a) Length: the article should not exceed 30 pages in total (including bibliography, graphs, tables and attachments).
 - b) Text and page formatting: the article must be sent in Word format. Times New Roman font, size 12, letter page size, spacing

¹ To select the codes according to JEL classification, see: <https://www.aeaweb.org/econlit/jelCodes.php?view=jel>

² Readers are encouraged to review the structure of articles previously published in *Estudios Gerenciales* to see examples of the structure of a scientific manuscript: http://www.icesi.edu.co/revistas/index.php/estudios_gerenciales/issue/archive

³ For more information, visit: <http://www.apastyle.org> or http://www.icesi.edu.co/estudios_gerenciales/en/apa_style.php

1.5, and symmetrical margins of 3 cm are suggested.

- c) Articles should be written in the third person singular (impersonal), have suitable punctuation and writing and lack of orthographic errors. The author is responsible for reviewing style prior to its application to the journal.
- d) In articles written in Spanish and Portuguese, in all the numbers (in text, figures and tables), periods are used to separate thousands and commas to separate decimals. In articles in English, commas are used to separate thousands and periods to separate decimals.

APA style for presenting bibliographic references

Bibliographic references will be included in the body text in two ways: as a narrative (only the year of publication, eg: family name (year) is enclosed in parentheses); and as a reference (the author's family name and the year are enclosed in parentheses, example: (family name, year)). In cases of articles co-authored by more than two authors, the name of all of them must be expressed the first time, and then only the first one followed by "et al."

Authors are invited to read the summary of the basic rules of APA sixth edition on the journal page: http://www.icesi.edu.co/estudios_gerenciales/en/apa_style.php

The list of references should be included at the end in alphabetical order, for which the following style must be taken into consideration:

- Journal article

Family name, name's initial(s) (year). Article title. *Name of the journal*, Volume (Number), range of pages.

Example:

Young, J. (1986). The impartial spectator and natural jurisprudence: an interpretation in Adam Smith's theory of the natural price. *History of Political Economy*, 18(3), 362-382.

- Book

Family name, name's initial(s) (year). *Title* (# Ed., Vol.). City of publication: publisher. Example:

Prychitko, D. & Vanek, J. (1996). *Producer cooperatives and labor manager Systems* (3rd ed.). Boston, MA: Edgar Elgar Publishing.

- Chapter in edited book

Name of the author of the chapter. (year). Chapter title: In names of the editors of the book (Eds.), *Title of the book* (range of pages of the chapter in the book). City of publication: publisher.

Example:

Becattini, G. (1992). The Marshallian industrial district as socio-economic concept. In F. Pyke, G. Becattini and W. Sengenberger (Eds.), *Industrial districts and small businesses* (pp. 61-79). Madrid: Ministry of Labour and Social Security.

- Unpublished contribution for a symposium

Family name, name's initial(s) (year, month). Title of the paper or communication. In organizers' name (Organizer/Chairman), *name of the symposium*. Symposium description, city, country.

Example:

Lichstein K.L., Johnson, R.S., Womack, T.D., Dean, J.E. & Childers, C.K. (1990, June). Relaxation therapy for polypharmacy use in elderly insomniacs and noninsomniacs. In T.L. Rosenthal (Chairman), *Reducing medication in geriatric populations*. Symposium held at the First International Congress Congress of Behavioral Medicine, Uppsala, Sweden.

- Internet

Family name, name's initial(s) (year). *Title*. Retrieved on day, month year from: website address.

Echevarria, J.J. (2004). *The exchange rate in Colombia: impact and determinants in a global market*. Retrieved on June 21, 2005, from: <http://www.banrep.gov.co/documentos/presentacionesdiscursos/pdf/tasa.pdf>

Ethical responsibilities

Responsibility. The authors of the articles must state that the research has been conducted in an ethical and responsible way and always in accordance with applicable laws.

Clarity. The results of the study should be clearly and honestly explained, and working methods should be described unambiguously so that their results can be confirmed by others.

Redundant or duplicate publication. *Estudios Gerenciales* does not accept previously published material and will not take into consideration for publication those manuscripts that are simultaneously submitted to other journals. Similarly, neither redundant nor duplicate publications, i.e., articles that substantially overlap another already published, whether in printed or electronic media, will be taken into consideration. Authors should be aware that not disclosing that the material submitted for publication has been totally or partially published constitutes a serious breach of scientific ethics.

Authorship. Authors agree to take collective responsibility for presented and published work. In the statement of authorship, it must be accurately reflected the individual contributions to the work. In the list of authors, should only appear those who have contributed intellectually to work development.

The author of an article must have participated in a relevant way in the design and development of that article and must take responsibility for the contents. Also, he/she must agree with the final version of the article. In general, to appear as an author, the following requirements must be met:

- 1) Having participated in the conception and design, in data acquisition, and data interpretation and analysis of the work that has resulted in the article.
- 2) Having collaborated in drafting the text and its possible revisions.
- 3) Having approved the version that will finally be published.

In no event shall *Estudios Gerenciales* Journal be liable for possible conflicts arising from the authorship of the works published in the Journal.

Funding. The authors must declare both funding sources and possible conflicts of interest. There is conflict of interests when the author had/has financial or personal relationships that may skew or influence their actions improperly. The potential conflict of interests exists regardless of whether interested parties consider that these relations influence their scientific judgment or not.

Obtaining permission. Authors are responsible for obtaining the appropriate permissions to partially reproduce material (text, tables or figures) from other publications. These authorizations must be obtained from both the author and the publisher that published such material.

The journal belongs to the Committee on Publication Ethics (COPE) and adheres to its principles and procedures (www.publicationethics.org).

Estudios Gerenciales by Universidad Icesi is licensed under CC BY Creative Commons Attribution 4.0 International License.

Informações sobre Estudos Gerenciales

Política editorial

Estudios Gerenciales é a revista Ibero-americana de economia e gestão focada principalmente nas áreas temáticas de gestão organizacional, empreendedorismo, inovação, comércio, marketing, contabilidade, finanças, administração pública, métodos quantitativos, desenvolvimento econômico, organização industrial, comércio internacional, política econômica e economia regional. O seu principal objetivo é a difusão de trabalhos de investigação relacionados com as anteriores áreas temáticas que criem ferramentas de estudo da comunidade Ibero-americana e do seu atual contexto econômico e administrativo.

Estudios Gerenciales, através da publicação de artigos originais, de alta qualidade, relevantes e arbitrados anonimamente (*double-blind review*), tem como público-alvo investigadores, estudantes, académicos e profissional interessados em conhecer as mais recentes investigações e análises em economia e gestão na região Ibero-americana.

Serão recebidos artigos em Inglês, Espanhol e Português e, como política editorial, a revista procura um equilíbrio de artigos de autores de diversos países ibero-americanos ou de outras regiões; como tal, um número da revista poderá incluir no máximo 20% de artigos da autoria de Investigadores-Docentes associados à Universidade Icesi. Porém, para todos os casos, os artigos serão submetidos ao mesmo processo de avaliação.

Estrutura da revista

Em *Estudios Gerenciales* é privilegiada a publicação da produção intelectual baseada na pesquisa científica e tecnológica e que promova artigos de pesquisa, reflexão, revisões de literatura e estudos de caso que sigam uma metodologia investigativa rigorosa e gerem contribuições significativas para o conhecimento nos campos acima na comunidade ibero-americana.

A estrutura da revista *Estudios Gerenciales* inclui a publicação de artigos e um estudo de caso. O estudo de caso é definido como um “documento que apresenta os resultados de um estudo sobre uma situação particular, a fim de divulgar as experiências técnicas e metodológicas consideradas num caso específico. Inclui uma revisão sistemática da literatura sobre casos análogos” (Definição de Colciencias). O objetivo da inclusão de um estudo de caso é fornecer ferramentas de análise sobre várias situações do contexto latino-americano que gerem discussão a partir das perguntas propostas em cada caso.

Direitos Autorais

Os autores dos artigos serão responsáveis dos mesmos e, assim, não comprometam os princípios ou políticas da Universidade Icesi nem do Conselho Editorial da revista *Estudios Gerenciales*. Os autores autorizam e aceitam a transferência de todos os direitos para a revista *Estudios Gerenciales* para a publicação impressa ou eletrônica. Após a publicação do artigo, pode ser reproduzido sem a permissão do autor ou da revista, se mencionar o(s) autor(es), o ano, o título, o volume e o número e o intervalo de páginas da publicação, e *Estudios Gerenciales* como fonte (se abster de utilizar Revista *Estudios Gerenciales*).

Periodicidade, impressão e acesso eletrônico

A periodicidade da revista é trimestral. 200 cópias são impressas e distribuídas entre bibliotecas e centros de pesquisa em economia e finanças na América Latina e em outros países. Além disso, pode ser acessada livremente (*Open Access*) através do web site da revista *Estudios Gerenciales*:

- Web site da revista http://www.icesi.edu.co/estudios_gerenciales
- Open Journal System (OJS) da revista: http://www.icesi.edu.co/revistas/index.php/estudios_gerenciales

***Estudios Gerenciales* é uma continuidade de Publicaciones ICESI.**

Diretrizes para os autores de artigos

- Os autores devem garantir que o seu artigo é inédito, ou seja, que não foi publicado anteriormente (total ou parcialmente) em outra revista (física ou eletrônica). Não é aceita a solicitação de artigos que foram publicados em outro idioma, artigos semelhantes publicados pelos mesmos autores, artigos com uma contribuição irrelevante, ou aqueles cujos resultados foram já publicados. É admitida a solicitação de documentos de *working papers*, de web sites pessoais ou institucionais, de memórias de eventos (trabalhos não publicados em outras revistas académicas), etc., mas devem ser mencionados.
- A equipa editorial utiliza o software *Turnitin* para verificar a originalidade dos pedidos recebidos.
- Os autores são responsáveis pela obtenção das autorizações para reproduzir material protegido por direitos autorais (imagens, fotos, etc.). As autorizações serão anexadas aos documentos enviados para a solicitação.

Processo de revisão dos artigos

Os artigos submetidos à revista *Estudios Gerenciales* serão inicialmente analisados pela equipe editorial e, se respeitarem os parâmetros para a publicação dos artigos (padrões académicos e editoriais), são enviados para uma revisão por pares com cegamento duplo, que levam em conta aspectos como a originalidade, a contribuição para a área de conhecimento, a significância do tema e a clareza de idéias, entre outros.

A partir das observações e recomendações dos avaliadores, a equipe editorial decide se o artigo será aceito, requer modificações (pequenas ou grandes) ou se é rejeitado. O processo de revisão inicial (entre o tempo da solicitação e a emissão do primeiro conceito) pode levar um tempo aproximado de 5 meses. Posteriormente, os autores dos artigos que requerem mudanças terão um máximo de dois meses para fazer os ajustes necessários (este prazo é indicado pela equipe editorial). Uma vez que os autores reenviam o seu artigo com as mudanças solicitadas e uma carta de resposta para os avaliadores, é submetido a uma segunda avaliação por pares, a partir da qual a equipe editorial faz uma decisão final sobre a publicação do artigo (esta parte do processo pode levar 3 meses).

Solicitação de um artigo

Os autores interessados em solicitar um artigo para *Estudios Gerenciales* devem se registrar e, em seguida, entrar no Sistema de Gestão Editorial da revista em Open Journal System (OJS). Para isso, o link http://www.icesi.edu.co/revistas/index.php/estudios_gerenciales/login deve ser acessado e seguir todas as instruções na seção Autor “Nova submissão”. A solicitação de artigos pode ser realizada de forma contínua ao longo do ano.

Diretrizes gerais para artigos

Para solicitar um artigo em *Estudios Gerenciales* deve conter:

- 1) Folha de submissão do artigo. Primeira página do documento. Deve ser separada do resto do manuscrito. Inclui:
 - a) Título em espanhol e inglês. Claro e preciso, não deve exceder 20 palavras. Deve ser coerente e estar relacionado com o conteúdo do artigo. Não deve conter abreviaturas.
 - b) Breve resenha de cada autor, indicando: último título académico atingido, afiliação institucional, cargo, endereço e e-mail. No

caso de vários autores, deve-se selecionar um autor para a troca de correspondência.

- c) Resumo analítico do artigo em espanhol e inglês. O resumo não deve exceder 120 palavras e deve incluir: objetivo do trabalho, metodologia e o resultado ou a recomendação mais importante resultante do trabalho. Não deve conter referências.
- d) Palavras-chave em espanhol e inglês (mínimo 3, máximo 5). Não deve conter abreviaturas.
- e) Classificação JEL1 para todos os artigos (máximo de 3 códigos).
- f) Se for o caso, a informação básica das pesquisas que deram origem ao artigo, as fontes de financiamento e os agradecimentos pertinentes devem ser anexados.

2) Manuscrito anônimo. Além do título, do resumo, das palavras-chave (em espanhol e inglês) e dos códigos JEL, o manuscrito anônimo deve incluir:2

• Para os artigos de pesquisa científica e tecnológica sugere-se a seguinte estrutura:

- a) Introdução: deve levar em conta os antecedentes, o objetivo e a metodologia da pesquisa. O final propõe o fio condutor do artigo.
- b) Marco teórico: inclui a revisão da literatura que justifica a investigação, onde os resultados de estudos que validam a importância e necessidade da pesquisa são discutidos.
- c) Metodologia: apresenta e justifica a metodologia escolhida para, em seguida, passar para desenvolver e mostrar os resultados da aplicação dos mesmos.
- d) Resultados: apresenta os principais resultados da aplicação da metodologia de forma compreensível e necessária para avaliar a validade da pesquisa.
- e) Conclusões: destacam os principais aspectos do artigo, mas não são um resumo. As recomendações e as limitações do artigo são destacadas e as futuras linhas de pesquisa são propostas.
- f) Referências bibliográficas: devem ser apresentadas de acordo com o estilo da sexta edição da APA (ver o final desta seção)3.
- g) Anexos.

• Para os artigos de reflexão sugere-se a seguinte estrutura:

- a) Introdução: deve levar em conta os antecedentes, o objetivo e a metodologia da pesquisa. O final propõe o fio condutor do artigo.
- b) Marco teórico: inclui a revisão da literatura que justifica a investigação, onde os resultados de estudos que validam a importância e necessidade da pesquisa são discutidos.
- c) Discussão: inclui a reflexão do autor sobre a principal tema levantado. Podem ser incluídos o desenvolvimento lógico sobre o assunto, o ponto de vista do autor, o impacto do tema ou as conclusões.
- d) Referências bibliográficas: se apresentaram de acordo com o estilo da sexta edição da APA.
- e) Anexos.

• Para os artigos de revisão sugere-se a seguinte estrutura:

- a) Introdução: deve levar em conta os antecedentes, o objetivo e a metodologia da pesquisa. O final propõe o fio condutor do artigo.
- b) Marco teórico: inclui a revisão da literatura que justifica a investigação, onde os resultados de estudos que validam a importância e necessidade da pesquisa são discutidos.
- c) Desenvolvimento teórico: inclui a revisão dos destaques, os

resultados ou as tendências que resultam da pesquisa.

- d) Conclusões: destacam os principais aspectos do artigo, mas não são um resumo. As recomendações e as limitações do artigo são destacadas e as futuras linhas de pesquisa são propostas.
- e) Referências bibliográficas: se apresentaram de acordo com o estilo da sexta edição da APA.
- f) Uma revisão da literatura de pelo menos 50 referências deve ser apresentada.
- g) Anexos.

• A estrutura dos casos de estudo (relato de caso) pode variar dependendo de como o estudo da situação em particular é abordado. Sugere-se a seguinte estrutura:

- a) Introdução: deve levar em conta os antecedentes, o objetivo e a metodologia da pesquisa. O final propõe o fio condutor do artigo.
- b) Marco teórico: inclui a revisão da literatura que justifica a investigação, onde os resultados de estudos (outros casos) que validam a importância e necessidade da pesquisa são discutidos.
- c) Caso de estudo: inclui uma revisão sistemática sobre uma situação particular, onde se divulgam as experiências técnicas e metodológicas do caso objeto de estudo.
- d) Discussão ou reflexão final: reflexo ou observações decorrentes da análise da situação levantada no caso de estudo.
- e) Questões para discussão: deve incluir perguntas ou exercícios que sejam resolvidos a partir da revisão e/ou reflexão sobre o caso em estudo.
- f) Referências bibliográficas: se apresentaram de acordo com o estilo da sexta edição da APA.
- g) Anexos.

3) Tabelas e figuras. O texto deve mencionar todas as tabelas e figuras antes de ser apresentadas. Cada uma dessas categorias conterá uma numeração (contínua de acordo com a sua aparência no texto), título e fonte. As tabelas e figuras devem ser incluídas no lugar apropriado do corpo do texto e devem ser enviadas em arquivo separado em seu formato original (PowerPoint, Excel, etc.). As tabelas e figuras que sejam copiadas e reproduzidas a partir de outras fontes, devem adicionar o número da página a partir do qual foram levadas. As tabelas e figuras devem ser desenhadas em escala de cinza ou em branco e preto. As imagens e fotos devem ser enviadas em alta definição.

4) Equação. As equações serão feitas exclusivamente com um editor de equações. Todas as equações devem ser listadas em ordem de aparecimento.

5) Notas de rodapé. Irão mostrar apenas informação de esclarecimento, cada nota irá ser numerada consecutivamente, sem figuras ou tabelas.

6) Citações textuais. Correspondem ao material citado que é original de uma outra fonte. Uma citação textual incorporada no texto se deve incluir entre aspas duplas. Em qualquer caso, o autor, ano e página específica do texto citado devem ser incluídos sempre, e devem incluir a citação completa na lista de referências. As citações devem ser fiéis, isto é, não devem ser feitas mudanças no texto, mesmo se a ortografia está errada. Não devem ir em texto sublinhado ou itálico, e nos casos em que o autor deseje enfatizar, pode adicionar-se itálico e, em seguida, o texto entre colchetes “[itálico adicionado].” Só precisa-se adicionar o número da página no caso de citações textuais (incluindo figuras e tabelas).

7) Considerações de caráter geral

- a) Extensão: não deve exceder 30 páginas no total (inclui bibliografia, gráficos, tabelas e anexos).
- b) A formatação do texto e das páginas: o artigo deve ser enviado em

¹ Para selecionar os códigos de acordo com a classificação JEL, ver: <https://www.aeaweb.org/econlit/jelCodes.php?view=jel>

² Os leitores são incentivados a rever a estrutura dos artigos previamente publicados em *Estudios Gerenciales* para ver exemplos da estrutura de um manuscrito científico: http://www.icesi.edu.co/revistas/index.php/estudios_gerenciales/issue/archive

³ Para mais informações, visitar: <http://www.apastyle.org> ou http://www.icesi.edu.co/estudios_gerenciales/pt/estilo_de_apa.php

formato Word; fonte Times New Roman, tamanho 12, tamanho de página carta, espaçamento 1,5, margens simétricas de 3 cm.

- c) Os artigos devem ser escritos em terceira pessoa do singular (impessoal), ter uma pontuação e uma redação adequadas e com ausência de erros ortográficos. O autor é responsável por revisar o estilo antes da sua solicitação à revista.
- d) Nos artigos em espanhol e português, devem ser utilizados pontos em todas as cifras como separadores de milhar e vírgula como separadores decimais (texto, tabelas e figuras). Em artigos em inglês, as vírgulas são usadas como separadores de milhar e os pontos como separadores decimais.

O estilo APA para a apresentação de citações bibliográficas

As referências bibliográficas são incluídas no corpo do texto de duas maneiras: como uma narrativa (entre parênteses apenas o ano de publicação, por exemplo: sobrenome [ano]); e como uma referência (entre parênteses o sobrenome do autor e o ano, exemplo: (sobrenome, ano)). No caso de mais do que dois autores, citar o sobrenome de todos pela primeira vez e, em seguida, apenas o primeiro seguido por um "et al."

Os autores são convidados a ler o resumo das regras básicas da sexta edição da APA na página da revista: http://www.icesi.edu.co/estudios_gerenciales/pt/estilo_de_apa.php

A lista de referências deve ser incluída no final, em ordem alfabética. O seguinte estilo deve ser considerado:

- Artigo de revista

Sobrenome, inicial(-ais) do nome (ano). Título do artigo. *Nome da revista*, Volume (Número), intervalo de páginas.

Exemplo:

Young, J. (1986). The impartial spectator and natural jurisprudence: an interpretation in Adam Smith's theory of the natural price. *History of Political Economy*, 18(3), 362-382.

- Livro

Sobrenome, inicial(-ais) do nome (ano). *Título* (# Ed., Vol.). Cidade de publicação: editorial Exemplo:

Prychitko, D. e Vanek, J. (1996). *Producer cooperatives and labor manager Systems* (3ª ed.). Boston, MA: Edgar Elgar Publishing.

- Capítulo em livro editado

Nome do autor do capítulo. (ano). Título do capítulo. Em nomes dos editores do livro (Eds.), *Título do livro* (intervalo de páginas do capítulo no livro). Cidade de publicação: editorial

Exemplo:

Becattini, G. (1992). O distrito industrial marshalliano como conceito sócio-econômico. Em F. Pyke, G. Becattini e W. Sengenberger. (eds.), *Os distritos industriais e as pequenas empresas* (pp. 61-79). Madrid: Ministério do Trabalho e da Segurança Social.

- Contribuição inédita para um simpósio

Sobrenome, inicial(-ais) do nome (ano, mês). *Título da palestra ou comunicado*. Em nome organizadores (Organizador/presidente), nome do simpósio. Descrição do simpósio, cidade, país.

Exemplo:

Lichstein, K.L., Johnson, R.S., Womack, T.D., Dean, J.E. e Childers, C.K. (1990, junho). Relaxation therapy for polypharmacy use in elderly insomniacs and noninsomniacs. Em T.L. Rosenthal (Presidente), *Reducing medication in geriatric populations*. Simpósio realizado na reunião do First International Congress of Behavioral Medicine, Uppsala, Suécia.

- Internet

Sobrenome, inicial(-ais) do nome (ano). *Título*. Recuperado no dia do mês do ano, de: endereço eletrônico.

Echevarría, J. J. (2004). *A taxa de câmbio na Colômbia: impacto e determinantes num mercado global*. Recuperado em 21 de junho de 2005, de: <http://www.banrep.gov.co/documentos/presentacionesdiscursos/pdf/tasa.pdf>

Responsabilidades éticas

Responsabilidade. Os autores dos artigos devem declarar que a pesquisa foi conduzida de forma ética e responsável e sempre em conformidade com as leis aplicáveis.

Clareza. Os resultados do estudo devem ser explicados de forma clara e honesta e os métodos de trabalho devem ser descritos de forma inequívoca para que seus resultados possam ser confirmados por outros.

Publicação redundante ou duplicada. *Estudios Gerenciales* não aceita material já publicado e não serão considerados para ser publicados os manuscritos que sejam submetidos simultaneamente a outras revistas, nem publicações redundantes ou duplicadas, ou seja, artigos que se sobrepõem substancialmente a outros já publicados em meios impressos ou eletrônicos. Os autores devem estar cientes de que não informar que o material submetido para publicação tem sido total ou parcialmente publicado constitui uma grave violação da ética científica.

Autoria. Os autores se comprometem a assumir a responsabilidade coletiva do trabalho apresentado e publicado. Na declaração de autoria se refletirão com precisão as contribuições individuais para o trabalho. A lista de autores só deve incluir as pessoas que contribuíram intelectualmente para o desenvolvimento do trabalho.

O autor de um artigo deve ter participado de forma relevante na concepção e desenvolvimento do mesmo para assumir a responsabilidade pelo conteúdo e, também, deve concordar com a versão final do artigo. Em geral, para aparecer como autor, os seguintes requisitos devem ser cumpridos:

- 1) Ter participado na concepção e no desenho, na aquisição de dados e na análise e interpretação dos dados do trabalho que resultou no artigo.
- 2) Ter colaborado na elaboração do texto e nas possíveis revisões do mesmo.
- 3) Ter aprovada a versão que será finalmente publicada.

A revista *Estudios Gerenciales* recusa qualquer responsabilidade pelos eventuais conflitos decorrentes da autoria dos trabalhos publicados na Revista.

Financiamento. Os autores devem declarar as fontes de financiamento e os possíveis conflitos de interesse. Há conflito de interesses quando o autor tenha tem relações financeiras ou pessoais que influenciem suas ações de forma inapropriada. O potencial conflito de interesse existe independentemente de que as partes interessadas considerem que estas relações influenciam ou não seu critério científico.

Obtenção de licenças. Os autores são responsáveis pela obtenção das licenças apropriadas para reproduzir parcialmente material (texto, tabelas ou figuras) de outras publicações. Essas licenças devem ser solicitadas tanto ao autor como ao editor de tal material.

A revista pertence ao Committee on Publication Ethics (COPE) e adere aos seus princípios e procedimentos (www.publicationethics.org)

Estudios Gerenciales na Universidad Icesi estão sob uma licença internacional CC BY da Creative Commons Attribution 4.0.

Número 69

Julio - Septiembre



N.º
68
abril - junio



N.º
67
enero - marzo



N.º
66
octubre - diciembre

E-ISSN 2248-6968

ISSN 0121-5051

INNOVAR

REVISTA DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y SOCIALES

Categoría C en el Índice Bibliográfico Nacional de Colciencias

VOLUMEN
28
2018

CONTABILIDAD Y FINANZAS

Factores relevantes para optimizar los servicios públicos de apoyo a los emprendedores y la tasa de supervivencia de las empresas

Manuel Chaves Maza, Eugenio M. Fedriani & José Antonio Ordaz & Luz Helena Carvajal Herrera

A utilidade do resultado integral: caso Euronext Lisbon

José Rodrigo Guerreiro, Joaquim Santana Fernandes, Cristina Gonçalves & Georgette Andraz

ESTRATEGIAS Y ORGANIZACIONES

Innovación responsable: nueva estrategia para el emprendimiento de mipymes

Irene Liliana Bahena Alvarez, Eulogio Cordón Pozo & Elva Esther Vargas Martinez

Selección de proveedor de servicios logísticos:

alineación entre criterios e indicadores

Nadya Regina Galo, Priscilla C. C. Ribeiro, Ricardo C. Mergulhão & José Geraldo Vidal Vieira & Marcello de Souza Lopes

GESTIÓN Y ORGANIZACIÓN

Gestión del conocimiento científico en la Universidad de Antioquia: integración de herramientas para la formulación de una estrategia

Adriana María Mejía Correa, Alejandro Vesga Vinchira & Margarita María Gaviria Velásquez

Relación entre gobierno corporativo, control familiar y desempeño en empresas colombianas

Diógenes Lagos Cortés, José Betancourt Ramírez & Gonzalo Gómez Betancourt

Capacidad en tecnologías de la información y desempeño organizacional: un estudio en el contexto colombiano

Martha Liliana Correa Ospina & Beatriz Helena Díaz Pinzón

MARKETING

Emoción y razón: el efecto moderador del género en el comportamiento de compra online

Nathalie Peña-García, Irene Gil-Saura & Augusto Rodríguez-Orejuela

La responsabilidad social empresarial en la imagen de marca afectiva y reputación

Osiris María Echeverría-Ríos, Demian Abrego-Almazán & José Melchor Medina-Quintero

APORTES A LA INVESTIGACIÓN Y DOCENCIA

El sector farmacéutico, eje de desarrollo estratégico.

Una perspectiva desde el ámbito local

Sonia Janneth Limas Suárez

Estrategias de acumulación de prestigio de los investigadores líderes de grupo de una organización universitaria: el caso de la Universidad Nacional de Colombia, sede Manizales

Julián Andrés Valencia, José Gabriel Carvajal & Juan Manuel Castellanos-Obregón

SUSCRIPCIONES Y CANJE INTERNACIONAL:

Por favor comuníquese con la Coordinación de INNOVAR

CORREO ELECTRÓNICO: revinnova_bog@unal.edu.co

TELÉFONO: (57) (1) 3165000, ext. 12367 | APARTADO AÉREO: 055051

WWW.INNOVAR.UNAL.EDU.CO

ISSN 2011-0324

CS

Estudios sobre Latinoamérica y el Caribe
con perspectiva global

No. 25

Mayo - Agosto, 2018

Psicología, epistemología y sociedad

www.icesi.edu.co/revista_cs | cs@icesi.edu.co

Facultad de Derecho y Ciencias Sociales
Universidad Icesi



Artículos

[*Anthony Sampson*]

Freud y la ciencia: un balance epistemológico

[*Manuel A Moreno Camacho y John James Gómez Gallego*]

Sujeto, conocimiento y verdad

[*Andrés Felipe Castelar y Jenny Alexandra Lozano*]

Reconocimiento de la diversidad sexual en la escuela:
algunas paradojas

[*Margarita María Munévar Rojas y Ximena Castro Sardi*]

Escuchando a las víctimas del conflicto armado
colombiano: la experiencia de un dispositivo de atención
psicosocial

[*Claudia Lorena Burbano G, Luisa Medina, Carolina Calvache y
Maria Camila Ruiz*]

Hacia la construcción de una propuesta de formación
política dirigida a mujeres, nacida desde la lucha

[*Deidi Yolima Maca-Urbano y Nelson Molina-Valencia*]

Cambios contemporáneos en el mundo del trabajo,
condiciones de subjetivación y gubernamentalidad

[*Cristian Bedoya-Dorado*]

La amenaza en el contexto del trabajo y las organizaciones:
aportes desde la psicología social constructorista

[*Viviana Rivera Ortega*]

Empatía en Autismo: concepto y medición

GLOBAL MBA

Dual-Degree MBA, Tulane University and Magíster en Administración, Universidad Icesi



The A.B. Freeman School of Business at Tulane University is consistently listed among the United States' best business schools by U.S. News & World Report, BusinessWeek, Forbes, and Financial Times.



#2 IN COLOMBIA &
#15 IN LATIN AMERICA
ACCORDING TO 2018 RANKING

América
economía

Classes every other weekend, Friday and Saturday, in Bogota or Cali.

50% of the courses are taught by international faculty.

International academic experiences in the United States, France and China.



- + Strategic and Innovative Thinking
- + Global Vision
- + Ethical Leadership



New Orleans, United States



Paris, France



Beijing, China

Icesi's MBA program is one of only two in Colombia accredited by AACSB and AMBA, international distinctions awarded to the best business schools in the world.



Contact: infomaestriasfcae@icesi.edu.co • + (572) 555 2334, ext: 8247, 8221
www.icesi.edu.co/mbaglobal

LLEGAMOS A OTRO NIVEL

DOCTORADO EN ECONOMÍA DE LOS NEGOCIOS

SNIES: 105255

Ph.D. in Business Economics

La Universidad Icesi, presenta su Doctorado en Economía de los Negocios, para investigar los problemas de los negocios con un enfoque más científico, crear nuevos conocimientos, y contribuir a una práctica docente de la mayor calidad.



UNIVERSIDAD
ICESI

**A OTRO
NIVEL**

Formación internacional al más alto nivel ahora en Cali

La combinación entre las disciplinas del conocimiento en negocios y economía, es ya una tendencia en las mejores universidades del mundo: Harvard y la London School of Economics, tienen programas que mezclan la Economía y los negocios.

Experiencia internacional de investigación

Para avanzar en el proyecto de tesis bajo la supervisión de un investigador internacional en una Universidad fuera de Colombia.

Enfoque investigativo

- Ciclo de maestría en investigación con tres opciones:
 - Maestría en Ciencias Administrativas
 - Maestría en Finanzas Cuantitativas
 - Maestría en Economía
- Ciclo de formación doctoral.

Grupos de investigación

Tres grupos de investigación con el más alto nivel de clasificación en colciencias.

Cuerpo profesoral altamente calificado

37 docentes investigadores con Ph.D., formados en ciencias administrativas, económicas y financieras en Estados Unidos y Europa principalmente.

Más información:
Universidad Icesi, Calle 18 No. 122 - 135
Teléfono: (2) 555 2334, ext. 8391 - 8812
E-mail: info-doctorados@icesi.edu.co



ACREDITACIÓN INSTITUCIONAL
DE ALTA CALIDAD

FACULTAD DE CIENCIAS
ADMINISTRATIVAS
Y ECONÓMICAS



AACSB
ACCREDITED

www.icesi.edu.co/doctorado/economia-negocios

Síguenos en:  /universidadicesi  @icesi  @universidad_icesi  /universidadicesi  universidad icesi

La Universidad Icesi es una Institución de Educación Superior que se encuentra sujeta a inspección y vigilancia por parte del Ministerio de Educación Nacional