

# Revista Dimensión Empresarial

e-ISSN 2322-956X julio - septiembre 2022



Vol. No.  
**20 3**

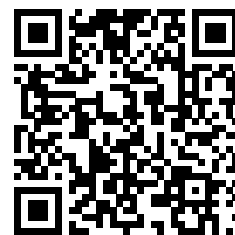


UNIVERSIDAD  
**AUTÓNOMA  
DEL CARIBE**  
Barranquilla, Atlántico



UMC  
UNIVERSIDAD  
MIGUEL DE CERVANTES  
CHILE

2022  
e-ISSN 2322-956X  
VOL. 20 JULIO  
NÚM. 3 SEPT.:



REVISTA DIMENSIÓN EMPRESARIAL  
<http://ojs.uac.edu.co/index.php/dimension-empresarial/index>  
Vol. 20, No. 3, julio - septiembre de 2022. E-ISSN 2322 – 956X  
**Periodicidad:** trimestral

## Revista Dimensión Empresarial

### Equipo Editorial Revista Dimensión Empresarial

#### Editor Co-editores

- Guillén León <i>Universidad Autónoma del Caribe (Colombia)</i>	- Gustavo Rodríguez <i>Universidad Autónoma del Caribe, Colombia</i>
	- Nicolás Barrientos Oradini <i>Universidad Miguel de Cervantes (Chile)</i>
	- Arturo Morales Castro <i>Universidad Nacional Autónoma de México (México)</i>

#### Comité Científico

Sergio Afcha <i>Universidad de Valencia, España</i>	Gustavo A. Yepes-López <i>Universidad Externado de Colombia, Colombia</i>
Jesús F. Lampón <i>Universidad de Vigo, España</i>	Rafael Domínguez Martín <i>Universidad de Cantabria, España</i>
Guillermo Le Fort Varela <i>Universidad Miguel de Cervantes, Chile</i>	Christian Acevedo Navas <i>Universidad Agustiniana, Colombia</i>

**Traductor de inglés:** Óscar Molina Márquez, M.A. **Traductor de portugués:** Hirlan Marcel Valencia Valencia  
**Corrector de estilo:** Yon Leider Restrepo Monsalve **Diseño y diagramación:** Agencia Féneq / Piermont SAS

#### Correspondencia y suscripciones:

UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DEL CARIBE - BARRANQUILLA  
Campus Universitario: Calle 90 No 46-112  
PBX: (5) 367 10 00, Fax: 357 59 44  
Apartados aéreos: 2754  
Sitio web: <http://ojs.uac.edu.co/index.php/dimension-empresarial/index>  
E-mail: [revistadimensionempresarial@uac.edu.co](mailto:revistadimensionempresarial@uac.edu.co)  
Doi: 10.15665/dem.v20i3

## TABLA DE CONTENIDO

### Editorial

<b>La reputación corporativa y sus dimensiones como sistemas de gestión estratégica</b>	IV-VII
---	--------

Por: María Eugenia Martínez-Sánchez

### Artículos resultado de investigación

<b>#yomevacuno: satisfacción e insatisfacción laboral en campaña contra la COVID-19</b>	1-21
---	------

Por: Katherine Mansilla & Nataly Guiñez

<b>Creación de valor en las organizaciones agrícolas de Guasave, Sinaloa (México) a través de sus prácticas sustentables</b>	22-44
--	-------

Por: Rosa Elena De Anda-Montaño, Raúl Portillo-Molina, María de los Ángeles Cervantes-Rosas & David Ignacio Rojas Escárrega

<b>Tendencias de investigación en contabilidad crítica a partir de un estudio bibliométrico</b>	45-62
---	-------

Por: Candy Chamorro González, Verónica Jaramillo Giraldo, Elizabeth Pescador Muñoz & Jazmin Chaverra Marquez

<b>Multinational Companies that Grew in a Changing Economic and Institutional Environment: Case Studies During the Neo-Populism in Argentina (2002-2012)</b>	63-88
--	-------

By: Dr. Federico Daniel Nasplesa

<b>Reintegración vertical de la Cadena de Valor en la industria de la movilidad eléctrica: innovación e inversión en componentes críticos, minería y geoestrategia</b>	89-105
--	--------

Por: Javier Turienzo,1 Pablo Cabanelas, Jesús F. Lampón & Roberto Chico-Tato

# La reputación corporativa y sus dimensiones como sistemas de gestión estratégica

Corporate Reputation and Its Dimensions as Strategic Management Systems

Reputação corporativa e as suas dimensões como sistemas de gestão estratégica

**María Eugenia Martínez-Sánchez<sup>1</sup>**

## **Autora**

<sup>1</sup> Directora del Grado en Marketing. ESIC Business & Marketing School. Barcelona. España. E-mail: [mariaeugenia.martinez@esic.edu](mailto:mariaeugenia.martinez@esic.edu)

**Copyright:** © 2022 Revista Dimensión Empresarial / Vol. 20 No. 3 (2022) / **e-ISSN:** 2322-956X

**Tipo de artículo:** Editorial

## **Cómo citar:**

Martínez-Sánchez, M. E. (2022). La reputación corporativa y sus dimensiones como sistemas de gestión estratégica [editorial]. *Revista Dimensión Empresarial*, 20(3), IV-VII DOI: 10.15665/dem.v20i3.3307

La reputación corporativa es un activo intangible que poseen las compañías y, como tal, se ha consolidado en las últimas décadas como uno de los principales indicadores no financieros dentro del tejido empresarial (Carreras et al., 2013).

La gestión y el funcionamiento del sistema de valor está estrechamente ligado a la reputación corporativa de una empresa; puesto que, el ejercicio, la labor, en definitiva, el comportamiento de la corporación afectará directamente a cómo sea percibida por sus diferentes públicos. Así, por lo tanto, la reputación corporativa se podría definir como aquel recurso intangible del cual dispone una empresa, donde su comportamiento a largo plazo adquiere un papel crucial y que, gracias a este, se puede reconocer de una manera por parte de todos los diferentes públicos, generando así valor, acorde con lo que estos consideran y esperan de la organización (Ferruz González, 2016).

La percepción desempeña un rol imprescindible en la reputación corporativa. Por este motivo, no todo es controlable por las compañías, ya que no es posible intervenir de manera completa en la mente de cada uno de los *stakeholders*; no obstante, sí es imprescindible que exista la conexión entre decir lo que se hace y hacer lo que se dice; adquiriendo así especial relevancia los términos de transparencia y compromiso. Por este motivo, Robles López (2019) propone hallar el valor de la reputación midiendo el espacio que se genera entre lo que una organización consigue lograr y lo que los diferentes públicos perciben realmente.

Este concepto es complejo, ya que está compuesto por una serie de agentes. Por ello, se considera que la reputación corporativa es un activo multifactorial donde varios componentes deben ser contemplados para llevar a cabo su

gestión y su medición. Para realizar el procedimiento de control existen diversidad de modelos de análisis, abordados desde el punto de vista tanto académico, como profesional, que permiten identificar aquellos factores con capacidad de influencia en este sentido.

En el ámbito profesional, los sistemas de medición de reputación corporativa con mayor consideración por parte de las organizaciones y sus públicos son el ranking Merco y el conocido como *Rep-Trak Pulse*, desarrollado por el *Reputation Institute* (Pallarés Renau & López Font, 2017). Este último está basado en el modelo de Fombrun, el cual, dentro del ámbito académico, es uno de los modelos que goza de mayor reconocimiento. Este es el sistema de medición denominado Cociente de reputación o *Reputation Quotient (RQ)* ideado por Fombrun, et al. (2000). Este modelo plantea seis dimensiones que deben ser contempladas para llevar a cabo el análisis y la gestión: 1) atractivo emocional, 2) productos y servicios, 3) visión y liderazgo, 4) entorno de trabajo, 5) responsabilidad social y ambiental y 6) desempeño financiero.

Así, por lo tanto, se puede observar que, tanto el entorno de trabajo, como la responsabilidad social y medioambiental, son factores esenciales dentro de este entramado; temas abordados en los textos presentes en este número. A su vez, mediante la lectura de este número, se podrá apreciar cómo el resto de factores están igualmente contemplados implícitamente en cada uno de ellos.

Al hilo de lo anteriormente contemplado, cabe destacar que el empleado es un stakeholder que juega un papel fundamental en la creación de esta reputación y, por este motivo, el clima organizacional debe ser un punto de inflexión en toda dirección estratégica empresarial. Además, no solo porque sean uno de los agentes constructores de la reputación, sino porque a mayor reconocimiento y felicidad de los empleados, mayor y mejor rendimiento estos tendrán (Rodrigues da Costa & Correia Loureiro, 2019). Esto último se debe a que una mayor satisfacción de los empleados puede reducir los niveles de absentismo laboral y abandono del puesto de trabajo (Ccollana-Salazar, 2014). Para lograr aumentar esta satisfacción, los factores como el salario, la formación y la oportunidad de desarrollo y crecimiento dentro de la empresa, la comunicación interna, el ambiente laboral y las políticas de retención son considerados como imprescindibles en su gestión (Sarker & Ashrafi, 2018).

En relación a la responsabilidad medioambiental y social dentro del modelo de Fombrun et al. (2000) se considera si las organizaciones defienden causas justas y la responsabilidad que mantienen tanto en términos medioambientales, como comunitarios. En este sentido, adquiere especial relevancia la Responsabilidad Social Corporativa (RSC) y su conexión con el desarrollo sostenible.

La RSC no debe ser entendida como una herramienta que facilitará rendimien-

to financiero gracias a apoyos puntuales en eventos de carácter social o colaboraciones en proyectos filantrópicos; sino que debe ser comprendida como una estrategia social, donde cobran la misma importancia los objetivos sociales que los financieros. Solo se configurará como una ventaja competitiva si se contemplan realmente las demandas de los *stakeholders* primarios y el encuentro de sinergias entre el I+D de la empresa y los programas y proyectos sociales (Toro, 2006). En este marco, su implementación en el sistema empresarial ha ayudado a que exista una mayor sensibilización social, aumento de información y transparencia (De la Cuesta González, 2004).

Así, por lo tanto, aquí vemos el papel que tiene la reputación corporativa y, más concretamente la RSC, en el desarrollo de la ventaja competitiva y la creación de valor en la empresa; asuntos abordados en los próximos textos encontrados en este número.

Por otro lado, en la propia definición de RSC antes facilitada, se intuye que uno de los asuntos indispensables para que una empresa actúe de manera responsable es que contemple en su gestión, como base, el desarrollo sostenible. En este sentido, en otro de los textos presentes a continuación, se contempla la idea de que las empresas crecen en un entorno económico e institucional cambiante; hecho que no queda desvinculado de la RSC, el desarrollo sostenible y la actualidad; ya que la realidad está de-

mostrando cómo todo el tejido organizacional, tanto público, como privado, gira en torno a los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS) que forman parte de la Agenda 2030 sobre el Desarrollo Sostenible, aprobada por la ONU en 2015. Estos se han consolidado como marco de actuación para gobiernos, empresas y ciudadanos. Mientras que existen empresas que son capaces de comunicar en base a estos pilares e incluso utilizarlos con el objetivo de añadir valor a su marca, nos podemos encontrar con organizaciones de la economía social, que, por sus características, deberían de presentar mayor tendencia a la comunicación en base a estos y configurar así su ventaja competitiva y, sin embargo, les queda recorrido que descubrir y explotar en términos de comunicación con el fin de promover la implantación de los ODS (Herranz de la Casa & García Caballero, 2021). Esto último supone un reto para las empresas que operan dentro de este sector y para futuras líneas de investigación.

Así, por lo tanto, vemos cómo la reputación corporativa supone el punto de conexión de conceptos tan relevantes en el ámbito empresarial como son la cadena de valor, el desempeño financiero, los empleados, la sostenibilidad medioambiental y la innovación y adaptación constante a los entornos. Todos ellos, presentes en los documentos que componen este número de la revista Dimensión Empresarial.

## Referencias

- Carreras, E., Alloza, A., & Carreras, A. (2013). *Reputación Corporativa*. Madrid: LID Editorial Empresarial.
- Ccollana-Salazar, Y. (2014). Rotación de personal, absentismo laboral y productividad de los trabajadores. *Revista Universidad San Martín de Porres, San Martín Emprendedor*, 5(3), 53-62.
- De la Cuesta González, M. (2004). El porqué de la responsabilidad. *Boletín Económico del ICE*(2813).
- Ferruz González, S. (2016). Conceptualización de la Reputación Corporativa. Nuevo enfoque y propuesta. *Revista de la Asociación Española de Investigación de la Comunicación*, 130-137. doi: [10.24137/raeic.4.7.13](https://doi.org/10.24137/raeic.4.7.13)
- Fombrun, C., Gardberg, N., & Sever, J. (2000). The Reputation Quotient: a multi-stakeholder measure of corporate reputation. *The Journal of Brand Management*, 7(4), 241-255. doi: [10.1057/bm.2000.10](https://doi.org/10.1057/bm.2000.10)
- Herranz de la Casa, J., & García Caballero, S. (2021). La comunicación de los Objetivos de Desarrollo Sostenible en las organizaciones de la Economía Social. *CIRIEC-España, Revista de Economía Pública, Social y Cooperativa*(101), 165-191. doi: [10.7203/CIRIEC-E.101.18393](https://doi.org/10.7203/CIRIEC-E.101.18393)
- Pallarés Renau, M., & López Font, L. (2017). Merco y RepTrak Pulse: Comparación cualitativa de atributos, variables y públicos. *Icono 14*, 15(2).
- Robles López, C. M. (2019). *La reputación y la legitimidad como bienes intangibles en el sector público. El caso del ministro y el Ministerio de Educación, Cultura y Deporte (2011-2015)*. Madrid: McGraw-Hill.
- Rodrigues da Costa, L., & Correia Loureiro, S. M. (2019). The importance of employees' engagement on the organizational success. *Journal of Promotion Management*, 25(3), 328-336. doi: [10.1080/10496491.2019.1557811](https://doi.org/10.1080/10496491.2019.1557811)
- Sarker, M. A., & Ashrafi, D. M. (2018). The relationship between internal marketing and employee job satisfaction: A study from retail shops in Bangladesh. *Journal of Business & Retail Management Research*, 12(3), 149-159. doi: [10.24052/JBRMR/V12IS03/ART-13](https://doi.org/10.24052/JBRMR/V12IS03/ART-13)
- Toro, D. (2006). El enfoque estratégico de la responsabilidad social corporativa: revisión de la literatura académica. *Intangible Capital*, 14(2), 338-358.

## #yomevacuno: satisfacción e insatisfacción laboral en campaña contra la COVID-19

#yomevacuno: Job Satisfaction and Dissatisfaction in Campaign Against COVID-19

#yomevacuno: satisfação no trabalho e insatisfação na campanha contra COVID-19

**Katherine Mansilla<sup>1</sup> & Nataly Guiñez<sup>2</sup>**

### Autoras

<sup>1</sup>Katherine Mansilla. Académica Universidad Finis Terrae. [kymansillao@gmail.com](mailto:kymansillao@gmail.com)

<sup>2</sup>Nataly Guiñez. [nguinez@ubiobio.cl](mailto:nguinez@ubiobio.cl)

**Corresponding author:** Katherine Mansilla. Académica Universidad Finis Terrae. [kymansillao@gmail.com](mailto:kymansillao@gmail.com)

**Copyright:** © 2022 Revista Dimensión Empresarial / Vol. 20 No. 3 (2022) / e-ISSN: 2322-956X

**Tipo de artículo:** Artículo de investigación / **Recibido:** 22/04/2022 **Aceptado:** 10/09/2022

**JEL Classification:**

### Cómo citar:

Mansilla, K. & Guiñez, N. (2022). #yomevacuno: satisfacción e insatisfacción laboral en campaña contra la COVID-19. *Revista Dimensión Empresarial*, 20(3), 1-21 DOI: 10.15665/dem.v20i3.2741

### Resumen

Este estudio determina las categorías de satisfacción e insatisfacción laboral de los trabajadores de la salud que participan activamente en el proceso de vacunación chileno contra la COVID-19. Se utiliza una metodología cualitativa con técnica de incidentes críticos, para explorar la situación de diez trabajadores de la salud. Los resultados identificaron cinco categorías: “atención al paciente”, “aspectos administrativos”, “relación con otros profesionales”, “condiciones laborales” con incidentes críticos satisfactorios e insatisfactorios; y “aspectos personales” sólo con incidentes críticos satisfactorios. Este estudio entrega implicancias prácticas a los encargados de la salud que toman decisiones administrativas respecto a la mejora de los procesos y la satisfacción de sus trabajadores.

**Palabras claves:** COVID-19, insatisfactores, satisfactores, trabajadores de la salud, vacuna.

### Abstract

This study determines the categories of job satisfaction and dissatisfaction of health workers who actively participate in the Chilean vaccination process against COVID-19. A qualitative methodology with a critical incident technique, is used to explore the situation of ten health workers. The results identified five categories: “patient care”, “administrative aspects”, “relationship with other professionals”, “working conditions” with satisfactory and unsatisfactory critical incidents; and “personal aspects” only with satisfactory critical incidents. This study provides practical implications for those in charge of health who make administrative decisions regarding the improvement of processes and the satisfaction of their workers.

**Keywords:** COVID-19, unsatisfied, satisfactory, health workers, vaccine.



## Resumo

Este estudio determina as categorías de satisfacción e insatisfação no trabalho dos profissionais de saúde que participam ativamente do processo de vacinação chileno contra COVID-19. Uma metodologia qualitativa com técnica de incidentes críticos é utilizada para explorar a situação de dez trabalhadores de saúde. Os resultados identificaram cinco categorías: “assistência ao paciente”, “aspectos administrativos”, “rela-

cionamento com outros profissionais”, “condições de trabalho” com incidentes críticos satisfatórios e insatisfatórios; e “aspectos pessoais” apenas com incidentes satisfatórios. Este estudo traz implicações práticas para os responsáveis pela saúde que tomam decisões administrativas em relação à melhoria dos processos e à satisfação de seus trabalhadores.

**Palavras chaves:** COVID-19, insatisfatório, satisfatório, trabalhadores de saúde, vacina.

## Introducción

La declaración de la pandemia de la COVID-19 el 11 de marzo del 2020 generó una alerta sin precedentes en la salud pública a nivel mundial (OMS, 2020). Esto provocó un cambio laboral en los trabajadores de la salud. Ya que, con el fin de disminuir los contagios y obtener inmunidad al virus, se inició la carrera por la fabricación de vacunas y el proceso de vacunación, siendo los trabajadores de la salud los protagonistas de esta gran misión de inmunización de la población.

En Chile, al 30 de mayo del 2021, se ha vacunado al 55% de la población al menos con la primera dosis de la vacuna contra el virus (Our World in Data, 2021), logrando una recepción favorable de la población (Chilereports, 2021a). Los avances del proceso de vacunación en Chile se deben principalmente a la temprana gestión realizada por la presidencia del país, también por la participación y experiencia de la extensa red de atención primaria de salud (APS) (Chilere-

ports, 2021b). La incorporación de Chile al programa ampliado de inmunización en la década de los 80 (Cardemil, 2012), favoreció una red asistencial en todo el territorio con un conocimiento privilegiado de las comunidades que optimiza la atención (Ciperchile, 2021; Giovanella *et al.*, 2021). Para Mills y Salisbury (2021) este proceso de vacunación dependerá de los suministros, del personal para implementarlas y de las personas a vacunar.

Tras avances de la pandemia de la COVID-19, diversas investigaciones respaldan la necesidad de la entrega de medidas sostenibles que protejan a los trabajadores de la salud durante este periodo (Mhango *et al.*, 2020), como el apoyo a enfermeras recién egresadas debido a la percepción del miedo y preocupación en este periodo (García-Martín *et al.*, 2021), la angustia psicológica y el trastorno de estrés agudo de la cual son vulnerables las enfermeras en medio de la pandemia (Shahrour y Dardas, 2020),

o como el estudio de Danet (2021) que deja en claro la agotadora labor y las consecuencias psicológicas de los trabajadores de la salud, como depresión, estrés, ansiedad y burnout durante la pandemia, o las estrategias de resiliencia que deben realizar muchos de ellos para manejar la angustia psicológica durante la pandemia (Heath *et al.*, 2020).

En Chile, estudios similares indican que la pandemia ha afectado en las rutinas laborales de los profesionales sanitarios de la primera línea (Acuña-Hormazabal *et al.*, 2021; Traub y Sapag, 2020), principalmente por problemas en la salud mental de los profesionales de la salud (Caqueo-Urizar *et al.*, 2020; Urzúa *et al.*, 2020).

Pero, a pesar de las investigaciones existentes sobre la pandemia de la COVID-19 en general, hasta ahora se desconoce el impacto que ha tenido el proceso de vacunación de la COVID-19 en los trabajadores de la salud. Por lo tanto, ante su rol como profesionales de la salud y los desafíos que enfrentan en la vacunación, es necesario conocer la satisfacción e insatisfacción de los profesionales, para garantizar un apoyo más efectivo en este proceso de vacunación presente o en el futuro (Guzman-Holst *et al.*, 2020). Es más, Bhagavathula *et al.* (2020) indican que se necesitan más estudios sobre los trabajadores de la salud en tiempos de la COVID-19. Por lo tanto, este estudio busca explorar: ¿cuáles son los factores de satisfacción e insatisfac-

ción de los trabajadores de la salud que participan en el proceso de vacunación chileno contra el virus de la COVID-19?

Para llevar a cabo esta investigación se utilizó la metodología cualitativa con la Técnica de Incidentes Críticos. Se realizaron diez entrevistas a trabajadores de la salud que participan activamente en el proceso de vacunación contra el virus de la COVID-19 en Chile. Se analizaron los datos mediante la teoría de los dos factores de Herzberg *et al.* (1959). Los resultados indicaron cinco categorías: “atención al paciente”, “aspectos administrativos”, “relación con otros profesionales”, “condiciones laborales” y “aspectos personales”.

### **Revisión de literatura de los trabajadores de la salud en tiempos de la COVID-19**

Diversas parecen ser las causas que están afectando la labor de los trabajadores de la salud durante la pandemia de la COVID-19. El aumento del número de pacientes que asisten a los centros de salud producto del virus de la COVID-19, la sobrecarga de las salas de emergencia y cuidados intensivos, y el aumento en el riesgo de contagio en los trabajadores de la salud (OMS, 2020; Zhang *et al.*, 2020). Además, el creciente número de casos confirmados y muertes, el inadecuado equipo de protección personal, y la falta de apoyo adecuado en el lugar de trabajo (Neto *et al.*, 2019). También, las largas horas de trabajo por ausencia

de colegas que se encuentran enfermos o realizando cuarentenas, el aumento de las tareas administrativas y las reuniones de trabajo; y, la restricción de contacto con los colegas y los familiares por temor al contagio. Estos son factores que pueden llevar al agotamiento físico y psicológico, como son el estrés, la angustia, y la fatiga (Al-Hanawi *et al.*, 2020; Bassi *et al.*, 2021; Fraher *et al.*, 2020; Khanal *et al.*, 2020; Nienhaus y Hod, 2020; OMS, 2020; Xiang *et al.*, 2020; Shahrour y Dardas, 2020; Dante, 2021).

Algunos estudios empíricos que permiten corroborar lo anterior son: Mhanggo *et al.* (2020) quienes indican que es indispensable la entrega de medidas sostenibles que protejan a los trabajadores de la salud durante este periodo, como el apoyo a las enfermeras recién egresadas (García-Martín *et al.*, 2021), o las estrategias de resiliencia que deben realizar los trabajadores de la salud para poder manejar la angustia psicológica durante la pandemia (Heath *et al.*, 2020).

Así también, los autores Bassi *et al.* (2021), quienes encuentran que, en Italia, los trabajadores de la salud experimentaron condiciones de trabajo extremas, incluyendo una sobrecarga de trabajo y, privación de descanso y esparcimiento para prevenir el contagio. También, en Italia, Rossi *et al.* (2020) confirmaron altos niveles de estrés, depresión, y ansiedad. Además, en China, se indicó que los trabajadores de la salud con una enfermedad de base determinarían riesgo

de insomnio, depresión y síntomas obsesivo-compulsivos (Zhang *et al.*, 2020). Y, en el estudio de Khanal *et al.* (2020), en Nepal, revelaron que durante la fase inicial de la pandemia se asoció significativamente a mayores síntomas de ansiedad, depresión e insomnio en los trabajadores de la salud. Así también, en Chile donde los profesionales de la salud experimentaron problemas en la salud mental (Caqueo-Urizar *et al.*, 2020; Urzúa *et al.*, 2020), afectando sus rutinas laborales y profesionales (Acuña-Hormazabal *et al.*, 2021; Traub y Sapag, 2020).

### **Teoría de los dos factores de Herzberg en los trabajadores de la salud**

La teoría de los dos factores de Herzberg se utiliza para estudiar la motivación en el lugar de trabajo (Herzberg, 1968). Esta teoría distingue a los factores motivadores o satisfactores, como aquellos factores intrínsecos al trabajo y las principales causas de satisfacción laboral; y a los factores de higiene o insatisfechos como aquellos extrínsecos al trabajo y las principales causas de insatisfacción laboral (Herzberg *et al.*, 1959). Esta teoría postula que la satisfacción y la insatisfacción en el trabajo no son contrapuestos, sino más bien indican dos dimensiones separadas de la motivación laboral. Acorde a ello, la motivación puede ocurrir por factores a nivel individual, como según las expectativas que se tenga del trabajo, el nivel de autoestima y/o los objetivos personales. También, puede ocurrir por factores a nivel organizacional, como según los factores que motivan permanecer

o dejar un puesto de trabajo (ejemplo: salarios, seguridad, disponibilidad de equipos, comunicaciones y relación con compañeros de trabajo). Estos pueden ser factores de insatisfacción. Y la motivación de realización personal en el trabajo pueden ser factores de satisfacción, o también los factores socio-culturales como las relaciones entre trabajadores de la salud y pacientes (Alrawahi *et al.*, 2020; Isaacs *et al.*, 2020; Holmberg *et al.*, 2018; Dieleman *et al.*, 2003).

Esta teoría ha sido estudiada previamente en el área de la salud como, por ejemplo, en el estudio de Alrawahi *et al.* (2020) que analizan los elementos motivacionales de la satisfacción laboral en laboratorios médicos. Por otro lado, Isaacs *et al.* (2020) analizaron la satisfacción de los médicos internos. Holmberg *et al.* (2018) analizaron los factores de satisfacción laboral entre el personal sueco de enfermería de salud mental dentro de la atención psiquiátrica hospitalaria. Dieleman *et al.* (2003) identificaron los factores de motivación de los trabajadores rurales, identificando factores de satisfacción como la retroalimentación de la comunidad rural, el apoyo de colegas, salario estable; pero también, factores insatisfechos como la carga de trabajo y el bajo ingreso. Byrne (2006) analiza los factores de motivación-higiene en el sector sanitario irlandés. Adzei y Atimga (2012) analizaron la motivación y la retención de trabajadores de la salud en hospitales de Ghana. Weldegebriel *et al.*

(2016) analizaron los factores de la motivación de los trabajadores de la salud en hospitales públicos. Y, Akintola y Chikoko (2016) analizaron los factores de satisfacción entre los trabajadores supervisores de la salud en comunidades marginadas.

Así también, la teoría de Herzberg (1968) se ha estudiado en los trabajadores de la salud durante la pandemia de la COVID-19 como, por ejemplo, en el estudio de Savitsky *et al.* (2021) quienes indican que la pandemia influye en la satisfacción laboral de las enfermeras de manera negativa. En Alrawashdeh *et al.* (2021) mediante un método mixto analizaron la satisfacción del trabajo entre médicos durante la pandemia de la COVID-19. En Aroosiya *et al.*, (2021) quienes analizan la satisfacción laboral de los trabajadores de la salud en Sri Lanka mediante una metodología cuantitativa encontrando una relación positiva entre la motivación y la satisfacción laboral. Y, en Lee y Lee (2022), quienes mediante la teoría de motivación e higiene analizan los factores de satisfacción laboral de enfermeras encontrándose la vocación, la resiliencia, el acoso laboral y el ambiente de trabajo de enfermería como relevantes.

Entonces, si bien, los trabajadores de la salud se encuentran en un contexto bajo presión con consecuencias psicológicas dadas por el escenario de la pandemia (Danet, 2021), los factores de satisfacción e insatisfacción laboral de los

trabajadores de la salud en el proceso de vacunación masivo de la COVID-19 debería presentar diferencias de los resultados ya existentes. Por lo tanto, esta es la brecha que busca cerrar y responder este estudio. A continuación, se detalla la metodología del estudio.

### Metodología

Se utiliza la Técnica de Incidentes Críticos (desde ahora TIC), con un enfoque cualitativo exploratorio, debido a su posibilidad de obtener datos enriquecedores (Bradbury-Jones y Tranter, 2008). La TIC es un método analítico que adopta historias auto-informadas para clasificar eventos específicos y así informarlos como incidentes (Flanagan, 1954). Entonces, la TIC consiste en un conjunto de procedimientos que recopilan, analizan y clasifican las observaciones del comportamien-

to humano (Butterfield *et al.*, 2005). En el sector de salud, la TIC es muy común en la investigación cualitativa debido a su intención de brindar soluciones a problemas prácticos (Bradbury-Jones y Tranter, 2008; Svensson y Fridlund, 2008). Para el empleo de la TIC es relevante que los participantes del estudio tengan los conocimientos y las experiencias adecuadas (Flanagan, 1954). Al utilizar la TIC, se les pide a los participantes que relacionen los incidentes críticos recientes que ellos hayan percibido como específicos, en este caso, en cuanto a la satisfacción e insatisfacción del proceso de vacunación masivo de la COVID-19 (Bradbury-Jones y Tranter, 2008).

Se aplicó un muestro no probabilístico por conveniencia. Las características de los participantes del estudio (N=10) se visualizan y especifican en la Tabla 1.

**Tabla 1.** Participantes del estudio. Trabajadores de la salud en el proceso de vacunación masivo chileno contra la COVID-19

E <sup>1</sup>	Edad [años]	Género	Carrera profesional	EP <sup>3</sup> [años]	EV <sup>4</sup> COVID-19 [semanas]	Lugar de trabajo
E1	35	Femenino	Enfermera	6	8	Público
E2	26	Femenino	Enfermera	3	8	Público
E3	25	Femenino	Enfermera	1	2	Público
E4	34	Femenino	TENS <sup>2</sup>	12	6	Público
E5	29	Femenino	Nutricionista	6	8	Público
E6	45	Femenino	TENS <sup>2</sup>	20	8	Público
E7	57	Femenino	Enfermera	35	8	Público
E8	25	Femenino	Enfermera	1	8	Público
E9	32	Femenino	Terapeuta Ocupacional	9	2	Público
E10	30	Femenino	Enfermera	7	10	Público

<sup>1</sup>E: Entrevistado

<sup>2</sup>TENS: Técnico en enfermería de nivel superior

<sup>3</sup>EP: Experiencia profesional

<sup>4</sup>EV: Experiencia vacunación

**Fuente:** Elaborado por las autoras

Se observa que las 10 trabajadoras de la salud participan activamente en el proceso de vacunación contra el virus de la COVID-19 en diversas comunas en la zona centro sur de Chile, y se desenvuelven en la atención primaria de salud (APS). Además, poseen diversas edades, profesiones, años de experiencia, y la gran mayoría (80%) ha estado participando en el proceso de vacunación de la COVID-19 desde que comenzó en Chile (diciembre 2020).

En la Imagen 1, se presenta el documento utilizado en el plan de vacunación contra la COVID-19 en Chile. Esta campaña se llama “YO ME VACUNO” y comenzó a realizarse en diciembre del 2020 con el objetivo de vacunar a toda la población chilena. El proceso de vacunación contra la COVID-19 siguió el modelo del Programa Nacional de Inmunizaciones (PNI), que corresponde a una política pública de vacunación masiva en vigencia desde el año 1978 (Cardemil, 2012).



**Imagen 1.** Documento utilizado en la campaña masiva de vacunación contra la COVID-19 en Chile

**Fuente:** Elaboración propia del documento otorgado por el Ministerio de Salud chileno

Las participantes se incluyeron como parte de la muestra hasta alcanzar el punto de saturación, es decir, hasta que no se incorporó información adicional (Pope *et al.*, 2000).

Las autoras diseñaron una guía de entrevista semiestructurada, la cual, antes de emplearse, se llevaron a cabo dos entrevistas de prueba para su revisión y comprensión. Además, se diseñó una carta de invitación al estudio informando a las participantes sobre el anonimato y

la confidencialidad de la información obtenida. Las entrevistas se realizaron durante el mes de marzo del año 2021.

La entrevista a las trabajadoras de la salud consistió en preguntas abiertas con el propósito de suscitar incidentes críticos de satisfacción e insatisfacción mientras realizaban los procedimientos de vacunación contra el virus de la COVID-19 a la población. El medio de contacto con las participantes del estudio ocurrió a través de la red social *WhatsApp* y correo

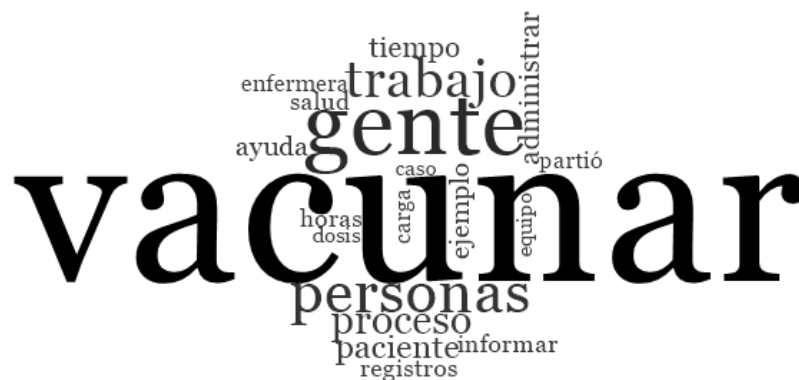
electrónico. Las entrevistas fueron realizadas mediante la plataforma de videoconferencia Zoom y por vía telefónica, esto por motivos de la contingencia sanitaria para respetar el distanciamiento físico. Las entrevistas fueron ejecutadas por ambas investigadoras, duraron entre 30 a 40 minutos cada una aproximadamente, fueron grabadas en audio y transcritas manualmente para su posterior análisis.

El análisis de datos se realizó acorde a la TIC, es decir, según la búsqueda de las declaraciones en los datos recolectados que describieran las experiencias y las acciones que sean importantes para la actividad bajo investigación (Butterfield *et al.*, 2005; Flanagan, 1954). Para esto, se siguieron los lineamientos propuestos del análisis temático (AT) por Braun y Clarke (2006). Este análisis se inició con la familiarización de las entrevistas transcritas por ambas autoras para crear una

impresión general. El AT permite agrupar y clasificar los incidentes críticos en temas y subtemas según similitudes de los eventos reportados, considerándose como satisfactores e insatisfactores. Este método involucró la codificación en unidades básicas y luego a un nivel de abstracción superior para distinguir los diversos temas o categorías. Finalmente, se realizó la compilación, el desarrollo, la edición y el análisis para la incorporación de los resultados (Braun y Clarke, 2006).

## Resultados

Como se indicó previamente, los resultados encontrados provienen de la realización de temas o categorías. Para el desarrollo de éstas, se utilizaron como base las palabras que presentaron mayor frecuencia indicadas en las diez entrevistas realizadas. Esto se puede observar en la Figura 1 de nube de palabras.



**Figura 1.** Nube de palabras de entrevistas realizadas a las trabajadoras de la salud en el proceso de vacunación contra la COVID-19 en Chile

**Fuente:** Elaboración propia realizado en el software NVivo 12

Respecto a lo anterior y utilizando los lineamientos del AT de los datos se obtuvieron 141 incidentes críticos en total, de los cuales 91 incidentes críticos son de satisfacción y 50 de insatisfacción. Estos se clasificaron en 5 categorías (temas)

con 19 subcategorías que determinan los satisfactores e insatisfactores de los trabajadores de la salud que desempeñan funciones en el proceso de vacunación contra el virus de la COVID-19. El resumen se encuentra en la Tabla 2.

**Tabla 2.** Categorías de satisfacción e insatisfacción de los trabajadores de la salud en el proceso de vacunación masivo chileno contra la COVID-19

Categorías	Satisfacción		Insatisfacción	
	N	%	N	%
<b>Atención al paciente</b>				
Disposición a la vacunación	9	10%		
Recompensa emocional	9	10%		
Desconocimiento sobre proceso y vacuna			12	24%
Protección insuficiente del paciente			4	8%
<b>Total</b>	<b>18</b>	<b>20%</b>	<b>16</b>	<b>32%</b>
<b>Aspectos administrativos</b>				
Recursos disponibles	10	11%		
Ubicación estratégica del lugar de vacunación	2	2%		
Eficiencia de la gestión del gobierno	2	2%		
Desorganización de la información			11	22%
Recursos no disponibles			6	12%
<b>Total</b>	<b>14</b>	<b>15%</b>	<b>17</b>	<b>34%</b>
<b>Relación con otros profesionales</b>				
Apoyo de compañeros de trabajo	21	23%		
Apoyo de jefatura	7	8%		
Poco apoyo de compañeros de trabajo			6	12%
Presión de la jefatura			1	2%
<b>Total</b>	<b>28</b>	<b>31%</b>	<b>7</b>	<b>14%</b>
<b>Condiciones laborales</b>				
Estabilidad salarial	10	11%		
Carga de trabajo equilibrada	6	7%		
Sobrecarga de trabajo			10	20%
<b>Total</b>	<b>16</b>	<b>18%</b>	<b>10</b>	<b>20%</b>
<b>Aspectos personales</b>				
Conocimiento del proceso	6	7%		
Sin problemas familiares	5	5%		
Sentimiento de realización	4	4%		
<b>Total</b>	<b>15</b>	<b>16%</b>		
<b>Total incidentes críticos</b>	<b>91</b>	<b>100%</b>	<b>50</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** Elaboración a propia a partir de los incidentes críticos de las entrevistas

Entre los hallazgos observamos que los incidentes críticos más indicados satisfactoriamente para las trabajadoras de la salud son: “relación con otros profesiona-

les” (31%), “atención al paciente” (20%), “condiciones laborales” (18%), “aspectos personales” (16%) y finalmente “aspectos administrativos” (15%). En cambio, los



incidentes críticos más indicados como insatisfactorios se encuentran: “aspectos administrativos” (34%), “atención al paciente” (32%), “condiciones laborales” (20%) y finalmente, “relación con otros profesionales” (14%). Cabe destacar, que los aspectos personales no tuvieron ningún incidente crítico insatisfactorio.

Primero, respecto a la categoría de “atención al paciente”, una de la subcategoría identificada como satisfactoria corresponde a la “disposición a la vacunación” que ha sido una de la más preponderantes dentro de los incidentes críticos mencionados por los entrevistados, como lo ejemplifica la entrevistada 8:

*“Ha sido buena, muy positiva, me llamó la atención toda la gente que ha llegado a vacunarse, pensé que iba a ser menos, pensé que la recepción de la vacuna iba a ser peor, pero ha sido súper buena, me sorprende, muchos adultos mayores felices porque se van a vacunar, ellos están muy contentos con el proceso de vacunas, la gente adulta y joven es un poco más reacia, pero igual la reciben y, si uno sabe explicarles de buena forma que esto es para el bien de ellos y de todos, logran entender y lo reciben súper bien” (E8)*

Otra subcategoría satisfactoria y con igual nivel de incidentes críticos indicados por los entrevistados es la “recompensa emocional”, como lo indica la participante 7:

*“El hecho de sentirme parte de un grupo que está aportando a la comunidad, por el hecho de que, a través de la vacuna, de este proceso que estamos realizando, estamos favoreciendo a nuestra comunidad, eso es satisfactorio, la gente se va contenta” (E7)*

Por otro lado, dentro de la “atención al paciente” la subcategoría insatisfactoria con mayores incidentes críticos corresponde al “desconocimiento sobre el proceso y vacuna” en la población, así lo indica la entrevistada 5:

*“[...] los profesores, ahí fueron malos ratos, reclamaban mucho, nada les parecía, se cuestionaron mucho el momento de su vacuna, de partida, comenzaron a llegar antes de la fecha, llegaban a reclamar por el hecho de que eran profesores y tenían que ser vacunados, como que si dependiera de nosotros el calendario, eso era desagradable más que insatisfactorio, que no entendían explicaciones y siempre reclamando, al final eso era desagradable, por lo menos en la sede que me tocaba a mi vacunar, estaban las 2 dosis distintas, y ahí a ellos les parecía una cosa, a otros otra, daban a entender que ellos eran experimentos, que con ellos se estaba jugando y que por eso se usaba una vacuna y otra, siempre reclamando, viendo el lado negativo” (E5)*

Segundo, la siguiente categoría corresponde a los “aspectos administrativos”, una de las subcategorías satisfac-

torias con mayores incidentes críticos identificadas en esta categoría son los “recursos disponibles” que se refiere a que los trabajadores de la salud poseen lo necesario para desempeñar su labor en el proceso, así lo indica la entrevistada 4:

*“Respecto a la vacunación, hubo bastante instrumentación, vacunas adecuadas, no faltó ninguno sin vacunarse ningún día, SEREMI nos llevaba muchas vacunas y así podíamos tener mejor cobertura de vacunación para los funcionarios. El espacio era el adecuado, era bastante amplio, seguro para el que vacunaba y seguro para el paciente” (E4)*

Asimismo, una subcategoría insatisfactoria identificada ha sido la “desorganización de la información” en el proceso de vacunación contra el virus de la COVID-19, como lo indica la entrevistada 3:

*“Fue un proceso estresante, porque muchas veces cambiaban todo sobre la marcha, entonces teníamos que planificarlos para algo y en la tele salía otra cosa, y yo creo que todos los colegas te van a decir algo parecido: al final las comunas tuvieron que ver sus propios calendarios porque de repente los alcaldes de una comuna decían una cosa y el MINSAL decía otra cosa, y a nosotros en capacitaciones y reuniones nos habían informado otra cosa, entonces eso lo hizo un poco estresante” (E3)*

Tercero, se identifica la categoría “relación con otros profesionales”. Donde una de las subcategorías con mayores incidentes críticos satisfactorios es el “apoyo de compañeros de trabajo”, es decir, que existe una predisposición a organizarse para cubrir sus funciones en el proceso, como lo indica la entrevistada 10:

*“La verdad es que no ha sido dificultoso, nos hemos llevado súper bien, nos hemos organizado súper bien entre todos y nos cooperamos unos con otro, si una necesita ir al baño, la otra vacuna y seguimos avanzando, no nos quedamos estancados por eso, o si tienen que ir a hacer una llamada telefónica ahí nos vamos cambiando, yo me he quedado en el computador y escribiendo cuando una colega va a contestar una llamada o algo. Ha sido un buen trabajo en equipo” (E10)*

Contrariamente, como subcategoría insatisfactoria con mayores incidentes críticos se observa que los profesionales perciben que existe “poco apoyo de compañeros de trabajo” durante el proceso de vacunación de la COVID-19, así lo indica la entrevistada 1:

*“Lo positivo es que estamos todos en -modo vacuna-, lo que sí, como estamos en sistema de turnos, cuando yo le pido colaboración a alguien (porque yo tampoco los puedo obligar), tengo poca ayuda, de que me vengán a apoyar algún día, por ejemplo, entonces el proce-*

so lo estoy llevando yo sola y me acompaña una sola persona” (E1)

En cuarto lugar, se encuentra la categoría de “condiciones laborales”, donde se identifica como subcategoría satisfactoria con mayores incidentes críticos la “estabilidad salarial”, cuyos trabajadores de la salud mencionan que no han percibido cambios en sus remuneraciones por estar en el proceso de vacunación contra la COVID-19, así lo indica la entrevistada 9:

*“[...] cuando tu trabajas para un servicio público, tu contrato es de 8 a 8, es más, el director o alguien podría tener la facultad incluso de cambiarte funciones, no siempre de horarios, el mío por ejemplo es de 8 a 5, pero podría querer cambiarme de funciones y yo debo aceptar que me cambien de funciones, por lo tanto, no recibo un salario extra o remuneración extra, sólo sería extra si es que estuviera trabajando fuera de mi turno, por ejemplo un sábado, ahí sería otro tipo de cosas, es más, a la mayoría de la gente, no sé si en hospital, pero en atención primaria se les cambió la función a la mayoría de los profesionales, muy pocos trabajan solamente en lo que hacen” (E9)*

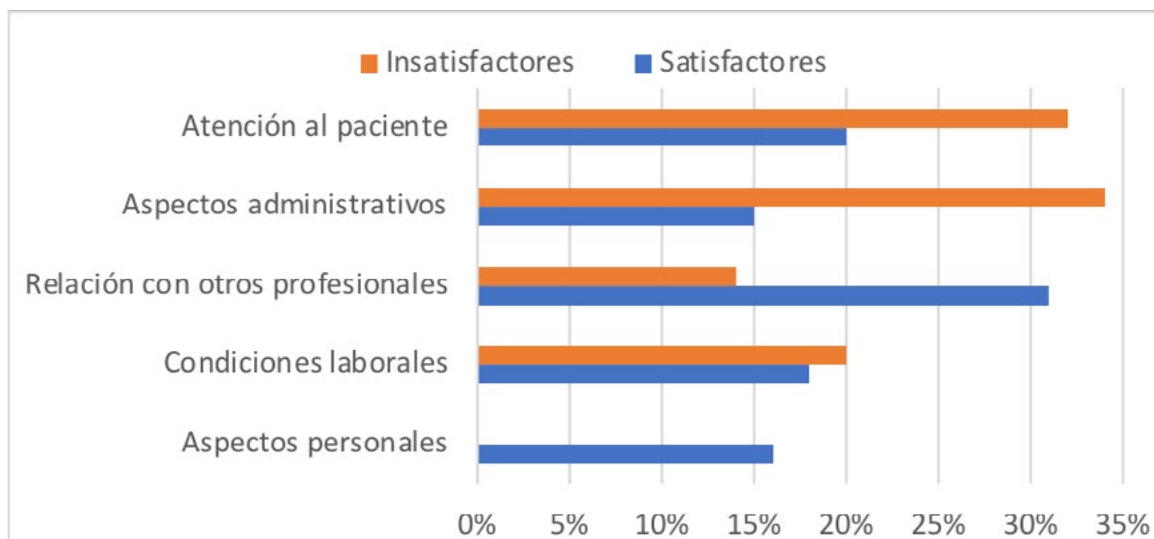
También, se percibe en esta categoría, una subcategoría insatisfactoria con mayores incidentes críticos denominada “sobrecarga de trabajo”, como lo indica la entrevistada 6:

*“¡Ha sido muchísima! Muchísimo trabajo. Eso causa insatisfacción, porque deberían poner más profesionales” (E6)*

Finalmente, en la categoría de “aspectos personales” se identifica la subcategoría satisfactoria “conocimiento del proceso”, donde los profesionales indican que conocen los protocolos de campañas de vacunación al cumplir sus funciones en el proceso de vacunación como lo ejemplifica la participante del estudio 2:

*“Lo positivo es porque sabemos trabajar en vacunación, en campañas, creo que las universidades y la forma en que trabajábamos siempre va acorde a las campañas, sabemos administrar las campañas, lo positivo es que la carrera nos da las competencias para solucionar los problemas más fácilmente, porque hay muchos problemas en la campaña, lo bonito es lo que muestran en la tele, lo negativo no se ve, como en todo” (E2)*

La Figura 2 representa gráficamente las principales categorías de satisfacción e insatisfacción de los trabajadores de la salud que participan activamente en el proceso de vacunación masivo chileno contra la COVID-19.



**Figura 2.** Factores de satisfacción e insatisfacción de trabajadores de la salud en el proceso de vacunación masivo chileno contra la COVID-19

**Fuente:** Elaboración a propia a partir de los incidentes críticos de las entrevistas.

## Discusión y conclusiones

Los resultados de este estudio responden a la necesidad de comprender la satisfacción e insatisfacción laboral de los trabajadores de la salud que participan activamente en el proceso de vacunación contra el virus de la COVID-19, y así evaluar y reconsiderar la efectividad del apoyo a los trabajadores de la APS en este contexto de pandemia que no ha estado exento de dificultades.

En los resultados se identificaron 5 categorías que son la “atención al paciente”, los “aspectos administrativos”, la “relación con otros profesionales”, las “condiciones laborales” y los “aspectos personales”.

Con respecto a la “atención al paciente” se obtuvieron 18 incidentes críticos satisfactorios donde se destaca la dis-

posición a la vacunación por parte de los pacientes, y la recompensa emocional que tiene relación con la satisfacción que se vive en este proceso de vacunación. Esto es similar al estudio de Savitsky *et al.* (2021) que identifican en el contexto de servicio de salud en tiempos de COVID-19 un factor que lo denominan recompensa psicológica, este factor tiene relación con la satisfacción de la interacción con los pacientes. Además, en esta misma categoría se pueden identificar dos subcategorías insatisfactorias que son el desconocimiento sobre el proceso y la vacuna, y la protección insuficiente del paciente con un total de 16 incidentes críticos insatisfactorios. Para Nazlı *et al.* (2021) las teorías de conspiración respecto a las vacunas de la COVID-19 tienen una correlación positiva con las dudas sobre las vacunas, existen pacientes que subestiman los posibles efectos

negativos de la COVID-19 y, por ende, generan dudas respecto a ellas.

Con respecto a los “aspectos administrativos”, esta categoría tuvo 14 incidentes satisfactorios clasificados entre las subcategorías de disposición de recursos, ubicación de centro de vacunación, y eficiencia de la gestión del gobierno. Para Alrawashdeh *et al.* (2021) la disponibilidad de recursos es una preocupación para los trabajadores de la salud en sus lugares de trabajo. Así también, para el paciente, el lograr la eficiencia en los procesos de salud contribuye a la satisfacción del servicio (Olguín-Gutiérrez *et al.*, 2020).

Por otro lado, se encuentran 17 incidentes insatisfactorios que explican la desorganización de la información y los recursos no disponibles. Esto se explica por la falta de conocimiento y planificación de los suministros de los trabajadores de la salud de primera línea, cuestionando la falta de anticipación por los centros de salud (McCauley y Hayes, 2020). Además, los cambios frecuentes en protocolos y en planes personales explicarían la fuente de agotamiento de los trabajadores de la salud (Roslan *et al.*, 2021). También, la falta de recursos se relaciona al agotamiento de los trabajadores de la salud durante la pandemia (Morgantini *et al.*, 2020; Alrawashdeh *et al.*, 2021). El rápido avance y ajustes que se tuvo que hacer en la APS para operar y prepararse para iniciar el proceso

de vacunación de la COVID-19 al parecer significó un sacrificio de la satisfacción de los trabajadores respecto a la administración del proceso.

La tercera categoría es la “relación con otros profesionales” que presenta 28 incidentes críticos satisfactorios, representando el 31% del total de incidentes satisfactorios, los cuales se relacionan al apoyo de compañeros de trabajo y al apoyo de jefatura. Esto es confirmado por un estudio previo en el contexto de la COVID-19, cuya investigación indica que el soporte profesional se relaciona a la satisfacción con la enfermera jefe, el personal de enfermería y el personal multidisciplinario (Savitsky *et al.*, 2021). Por otro lado, se identifican 7 incidentes insatisfactorios que explican el poco apoyo de compañeros de trabajo y la presión de la jefatura.

Otra categoría que incluye 16 incidentes satisfactorios son las “condiciones laborales”, esta explica la estabilidad salarial y la carga de trabajo de manera equilibrada. Para Alrawashdeh *et al.* (2021) el salario y la carga de trabajo, respecto a horas y turnos, afectarían el agotamiento entre médicos durante la crisis de la COVID-19. En tanto, para Savitsky *et al.* (2021), las enfermeras que trabajan en hospitales estarían más satisfechas con el pago y las que trabajan en la comunidad más satisfechas con la carga de trabajo. Además, la carga de trabajo equilibrada está en línea según el estudio

de Byrne (2006). Por otro lado, existen 10 incidentes insatisfactorios en esta categoría que se refieren a la sobrecarga de trabajo. Esto es consistente con los estudios de Alrawashdeh *et al.* (2021) y Roslan *et al.* (2021), quienes indican que una mayor carga laboral causaría un mayor agotamiento entre los trabajadores de la salud en tiempos de la COVID-19.

O como el estudio de Lee y Lee (2022), quienes indican que el ambiente de trabajo de enfermería, la vocación de éstas y el grado de resiliencia son relevantes para analizar la satisfacción laboral de las profesionales enfermeras.

Por último, la categoría “aspectos personales” presenta solamente 15 incidentes satisfactorios, pero no presenta incidentes críticos insatisfactorios. Para los trabajadores de la salud en el proceso de la COVID-19 esto se explica mediante las subcategorías de conocimiento del proceso de vacunación, la ausencia de problemas familiares y el sentimiento personal de realización. Esto está en línea con Suleiman *et al.* (2020) quienes indican que la preparación de las organizaciones y de los trabajadores de la salud son fundamentales en la lucha contra esta pandemia. Así también, Savitsky *et al.* (2021) relacionó la realización personal a los sentimientos de realización, de crecimiento y de desarrollo personal que lo gran los trabajadores de la salud en este proceso de lucha contra la COVID-19.

Los hallazgos de este estudio difieren de investigaciones anteriores que se focalizaron en la atención de pacientes con COVID-19 (por ejemplo, Savitsky *et al.*, 2021; Alrawashdeh *et al.*, 2021). Hasta donde sabemos, este es el primer estudio en conocer la satisfacción e insatisfacción de los profesionales de la salud en el proceso de vacunación contra la COVID-19.

Esta investigación contribuye a la literatura de la teoría de Herzberg, a la administración de la salud y a la pandemia de la COVID-19. También, los hallazgos de este estudio son aplicables y beneficiosos para la lucha contra esta pandemia, en especial a la APS y a los centros de salud donde se desempeñan las profesionales entrevistadas, ya que la COVID-19 implica una gran carga al sistema de salud y a los actores involucrados (Miró-Pérez y Torrent-Sellens, 2020). Además, es relevante la consideración de políticas públicas con respecto a la gestión de los procesos de vacunación en futuras eventualidades en los diversos centros de salud, siendo las vacunas consideradas salvadoras y esperanzadoras en periodos de crisis sanitaria, social y económica mundial.

Este estudio presenta limitaciones en la muestra por el tamaño (N=10), la representatividad femenina, y solo considerando un contexto que es el chileno. Otra limitación es que los datos son de tipo transversal, obtenidos en un periodo

determinado de la pandemia. Las futuras investigaciones, podrían realizarse con metodología cuantitativa, para conocer las relaciones de causalidad de las categorías obtenidas en la satisfacción e insatisfacción de los trabajadores de la salud en el proceso de vacunación.

## Referencias

- Acuña-Hormazabal, Á., Mendoza-Llanos, R., & Pons-Peregort, O. (2021). Burnout, engagement y la percepción sobre prácticas de gestión en pandemia por COVID-19 que tienen trabajadores del centro sur de Chile. *Estudios Gerenciales*, 104-112. DOI: <https://doi.org/10.18046/j.estger.2021.158.4364>
- Adzei, F. A., & Atinga, R. A. (2012). Motivation and retention of health workers in Ghana's district hospitals. *Journal of health organization and management*, 26(4), 467-485. DOI: <https://doi.org/10.1108/14777261211251535>
- Akintola, O., & Chikoko, G. (2016). Factors influencing motivation and job satisfaction among supervisors of community health workers in marginalized communities in South Africa. *Human Resources for Health*, 14(1), 1-15. DOI: <https://doi.org/10.1186/s12960-016-0151-6>
- Al-Hanawi, M. K., Mwale, M. L., Alshareef, N., Qattan, A. M., Angawi, K., Almubark, R., & Alsharqi, O. (2020). Psychological distress amongst health workers and the general public during the COVID-19 pandemic in Saudi Arabia. *Risk management and healthcare policy*, 13, 733-742. DOI: <https://doi.org/10.2147/RMHP.S264037>
- Alrawahi, S., Sellgren, S. F., Altouby, S., Alwahaibi, N., & Brommels, M. (2020). The application of Herzberg's two-factor theory of motivation to job satisfaction in clinical laboratories in Omani hospitals. *Heliyon*, 6(9). DOI: <https://doi.org/10.1016/j.heliyon.2020.e04829>
- Alrawashdeh, H. M., Ala'a, B., Alzawahreh, M. K., Al-Tamimi, A., Elkholy, M., Al Sareh, F., Abusamak, M., Elehamer, N., Malkawi, A., Al-Dolat, W., Abu-Ismael, L., Al-Far, A. & Ghoul, I. (2021). Occupational burnout and job satisfaction among physicians in times of covid-19 crisis: a convergent parallel mixed-method study. *BMC public health*, 21(1), 1-18. DOI: <https://doi.org/10.1186/s12889-021-10897-4>
- Aroosiya, M. M., Ithrees, M. A. I. M., & Farwis, M. (2021). Impact of Motivation on Employee Job Satisfaction: With Special Reference to Health Workers during the COVID-19 Pandemic. *Journal of Contemporary Issues in Business and Government* Vol, 27(2), 6395. DOI: <https://doi.org/10.47750/cibg.2021.27.02.627>
- Bassi, M., Negri, L., Delle Fave, A. & Accardi, R. (2021). The relationship between post-traumatic stress and positive

- mental health symptoms among health workers during COVID-19 pandemic in Lombardy, Italy. *Journal of affective disorders*, 280, 1-6. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.jad.2020.11.065>
- Bhagavathula, A. S., Aldhaleei, W. A., Rahmani, J., Mahabadi, M. A., & Bandari, D. K. (2020). Knowledge and perceptions of COVID-19 among health care workers: cross-sectional study. *JMIR public health and surveillance*, 6(2). DOI: <https://doi.org/10.2196/19160>
- Braun, V., & Clarke, V. (2006). Using thematic analysis in psychology. *Qualitative research in psychology*, 3(2), 77-101. DOI: <https://doi.org/10.1191/1478088706qp063oa>
- Bradbury-Jones, C., & Tranter, S. (2008). Inconsistent use of the critical incident technique in nursing research. *Journal of Advanced Nursing*, 64(4), 399-407. DOI: <https://doi.org/10.1111/j.1365-2648.2008.04811.x>
- Butterfield, L. D., Borgen, W. A., Amundson, N. E., & Maglio, A. S. T. (2005). Fifty years of the critical incident technique: 1954-2004 and beyond. *Qualitative research*, 5(4), 475-497. DOI: <https://doi.org/10.1177/1468794105056924>
- Byrne, M. (2006). The implications of Herzberg's "motivation-hygiene" theory for management in the Irish health sector. *The health care manager*, 25(1), 4-11. <https://bit.ly/3gSY6QF>
- Caqueo-Urizar, A., Urzúa, A., Aragón-Caqueo, D., Charles, C. H., El-Khatib, Z., Otu, A., & Yaya, S. (2020). Mental health and the COVID-19 pandemic in Chile. *Psychological Trauma: Theory, Research, Practice, and Policy*, 12(5), 521. DOI: <https://doi.org/10.1037/tra0000753>
- Cardemil, F. (2012). La salud pública y los programas de inmunización. *Medwave*, 12(11). DOI: <http://doi.org/10.5867/medwave.2012.11.5577>
- Danet, A. D. (2021). Impacto psicológico del COVID-19 en profesionales sanitarios de primera línea en el ámbito occidental. Una revisión sistemática. *Medicina Clinica*. 156 (9), 449-458. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.medcli.2020.11.009>
- Dieleman, M., Cuong, P. V., & Martineau, T. (2003). Identifying factors for job motivation of rural health workers in North Viet Nam. *Human resources for health*, 1(1), 1-10. DOI: <http://doi.org/10.1186/1478-4491-1-10>
- Flanagan, J. C. (1954). The critical incident technique. *Psychological bulletin*, 51(4), 327. DOI: <https://doi.org/10.1037/h0061470>
- Fraher, E. P.; Pittman, P.; Frogner, B. K.; Spetz, J.; Moore, J.; Angela, J.; Beck, A. J.; Armstrong, D.; Peter, I.; Buerhaus, P. I. (2020). Ensuring and Sustaining a Pandemic Workforce. New



- England Journal of Medicine, 382(23), 2181–2183. DOI: <https://doi.org/10.1056/NEJMp2006376>
- García-Martín, M., Roman, P., Rodríguez-Arrastia, M., Díaz-Cortés, M. D. M., Soriano-Martín, P. J., & Ropero-Padilla, C. (2021). Novice nurse's transitioning to emergency nurse during COVID-19 pandemic: A qualitative study. *Journal of Nursing Management*, 29(2), 258-267. DOI: <https://doi.org/10.1111/jonm.13148>
- Giovanella, L., Vega, R., Tejerina-Silva, H., Acosta-Ramírez, N., Parada-Lezcano, M., Ríos, G., Iturrieta, D., Fidelis de Almeida, P., & Feo, O. (2021). ¿Es la atención primaria de salud integral parte de la respuesta a la pandemia de Covid-19 en Latinoamérica?. *Trabalho, Educação e Saúde*, 19. DOI: <https://doi.org/10.1590/1981-7746-sol00310>
- Guzman-Holst, A., DeAntonio, R., Prado-Cohrs, D., & Juliao, P. (2020). Barriers to vaccination in Latin America: A systematic literature review. *Vaccine*, 38(3), 470-481. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.vaccine.2019.10.088>
- Heath, C., Sommerfield, A., & von Ungern-Sternberg, B. S. (2020). Resilience strategies to manage psychological distress among healthcare workers during the COVID-19 pandemic: a narrative review. *Anaesthesia*, 75(10), 1364-1371. DOI: <https://doi.org/10.1111/anae.15180>
- Herzberg, F. (1968). *One more time: How do you motivate employees?* Boston, MA: Harvard Business Review. <https://bit.ly/3qgyWhE>
- Herzberg, F. A., Mausner, B., & Snyderman, B. (1959). *The motivation to work*. New York: Wiley.
- Holmberg, C., Caro, J., & Sobis, I. (2018). Job satisfaction among Swedish mental health nursing personnel: Revisiting the two-factor theory. *International journal of mental health nursing*, 27(2), 581-592. DOI: <https://doi.org/10.1111/inm.12339>
- Isaacs, A., Raymond, A., Jacob, A., & Hawkins, P. (2020). Job satisfaction of medical interns: a qualitative study using Herzberg's hygiene motivation theory. DOI: <https://orcid.org/0000-0002-1804-5130>
- Khanal, P., Devkota, N., Dahal, M., Paudel, K., & Joshi, D. (2020). Mental health impacts among health workers during COVID-19 in a low resource setting: a cross-sectional survey from Nepal. *Globalization and health*, 16(1), 1–12. DOI: <https://doi.org/10.1186/s12992-020-00621-z>
- Lee, J. Y., & Lee, M. H. (2022, March). Structural Model of Retention Intention of Nurses in Small-and Medium-Sized Hospitals: Based on Herzberg's Motivation-Hygiene Theory. In *Healthcare*, 14(3), 485–495. DOI: <https://doi.org/10.3390/healthcare14030485>

- thcare (Vol. 10, No. 3, p. 502). MDPI. DOI: <https://doi.org/10.3390/healthcare10030502>
- Mhango, M., Dzobo, M., Chitungo, I., & Dzinamarira, T. (2020). COVID-19 risk factors among health workers: a rapid review. *Safety and health at work*, 11(3), 262-265. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.shaw.2020.06.001>
- McCauley, L., & Hayes, R. (2020). Taking responsibility for front-line health-care workers. *The Lancet Public Health*, 5(9), 461-462. DOI: [https://doi.org/10.1016/S2468-2667\(20\)30179-1](https://doi.org/10.1016/S2468-2667(20)30179-1)
- Mills, M. C., & Salisbury, D. (2021). The challenges of distributing COVID-19 vaccinations. *EClinicalMedicine*, 31. DOI: <http://doi.org/10.1016/j.eclinm.2020.100674>
- Miró-Pérez, A.-P., & Torrent-Sellens, J. (2020). Intelligence: human, economic and artificial against the effects of Covid-19. *Dimensión Empresarial*, 18(3) DOI: <https://doi.org/10.15665/dem.v18i3.2497>
- Morgantini, L.A., Naha, U., Wang, H., Francavilla, S., Acar, Ö., Flores, JM., Crivellaro, S., Moreira, D., Abern, M., Eklund, M., Vigneswaran, H., & Weine, S. (2020). Factors contributing to healthcare professional burnout during the COVID-19 pandemic: a rapid turnaround global survey. *PLoS One*. 15(9). DOI: <https://doi.org/10.1371/journal.pone.0238217>
- Nazlı, Ş. B., Yiğman, F., Sevindik, M., & Özturan, D. D. (2021). Psychological factors affecting COVID-19 vaccine hesitancy. *Irish Journal of Medical Science* (1971-), 1-10. DOI: <https://doi.org/10.1007/s11845-021-02640-0>
- Nienhaus, A., & Hod, R. (2020). COVID-19 among health workers in Germany and Malaysia. *International journal of environmental research and public health*, 17(13), 4881. DOI: <https://doi.org/10.3390/ijerph17134881>
- Neto, M. L. R., Almeida, H. G., D'arc, J., Nobre, C. B., Pinheiro, W. R., de Oliveira, C. R. T., da Costa Sousa, I., Leite, O. M. M., Rolim, N. N. R., Moreno, M., Tavares, C. K., Gonçalves, J., & Lima da Silva, C. G. (2020). When health professionals look death in the eye: the mental health of professionals who deal daily with the 2019 coronavirus outbreak. *Psychiatry Research*, 288:112972. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.psychres.2020.112972>
- Olguín-Gutiérrez, C., Ceballos-Garrido, P., Guíñez-Cabrera, N., y Mansilla-Obando, K. (2020). Percepción de la calidad del servicio: una mirada desde la perspectiva del sector de la salud. *Revista Encuentros*, 18(01), 74-83. DOI: <https://doi.org/10.15665/encuent.v18i01.2049>

- Pope, C., Ziebland, S., & Mays, N. (2000). Qualitative research in health care. Analysing qualitative data. *BMJ: British Medical Journal*, 320(7227), 114–116. DOI: <https://doi.org/10.1136/bmj.320.7227.114>
- Roslan, N. S., Yusoff, M.S.B., Razak, A.A., & Morgan, K. (2021). Burnout prevalence and its associated factors among Malaysian healthcare workers during COVID-19 pandemic: an embedded mixed-method study. *Healthcare*, 9(1). DOI: <https://doi.org/10.3390/healthcare9010090>
- Rossi, R., Socci, V., Pacitti, F., Di Lorenzo, G., Di Marco, A., Siracusano, A., & Rossi, A. (2020). Mental health outcomes among front and second line health workers associated with the COVID-19 pandemic in Italy. *medRxiv*. DOI: <https://doi.org/10.1101/2020.04.16.20067801>
- Savitsky, B., Radomislensky, I., & Hendel, T. (2021). Nurses' occupational satisfaction during Covid-19 pandemic. *Applied Nursing Research*, 59, 151416. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.apnr.2021.151416>
- Shahrour, G., & Dardas, L. A. (2020). Acute stress disorder, coping self-efficacy and subsequent psychological distress among nurses amid COVID-19. *Journal of nursing management*, 28(7), 1686-1695. DOI: <https://doi.org/10.1111/jonm.13124>
- Suleiman, A., Bsisu, I., Guzu, H., Santarisi, A., Alsatari, M., Abbad, A., Jaber, A., Harb, T., Abuhejleh, A., Nadi, N., Aloweidi, A., & Almustafa, M. (2020). Preparedness of frontline doctors in Jordan healthcare facilities to COVID-19 outbreak. *International Journal of Environmental Research and Public Health*. 17(9). DOI: <https://doi.org/10.3390/ijerph17093181>
- Svensson, A., & Fridlund, B. (2008). Experiences of and actions towards worries among ambulance nurses in their professional life: a critical incident study. *International Emergency Nursing*, 16(1), 35-42. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.ienj.2007.10.002>
- Traub, C., & Sapag, J. C. (2020). Personal Sanitario y Pandemia COVID-19 en Chile: Desafíos en Salud Mental. *Revista médica de Chile*, 148(9), 1371-1372. DOI: <http://dx.doi.org/10.4067/S0034-98872020000901371>
- Urzúa, A., Samaniego, A., Caqueo-Urizar, A., Pizarro, A. Z., & Domínguez, M. I. (2020). Mental health problems among health care workers during the COVID-19 pandemic. *Revista medica de Chile*, 148(8), 1121-1127. DOI: <https://doi.org/10.4067/S0034-98872020000801121>
- Weldegebriel, Z., Ejigu, Y., Weldegebreal, F., & Woldie, M. (2016). Motivation of health workers and associated factors in public hospitals of West Amhara,

Northwest Ethiopia. Patient preference and adherence, 10, 159. DOI: <https://doi.org/10.2147/PPA.S90323>

Xiang, Y. T., Jin, Y., Wang, Y., Zhang, Q., Zhang, L., & Cheung, T. (2020). Tribute to health workers in China: A group of respectable population during the outbreak of the COVID-19. *International journal of biological sciences*, 16(10), 1739–1740. DOI: <https://doi.org/10.7150/ijbs.45135>

Zhang, W. R., Wang, K., Yin, L., Zhao, W. F., Xue, Q., Peng, M., Min, B., Tian, Q., Leng, H., Du, J., Chang, H., Yang, Y., Li, W., Shangguan, F., Yan, T., Dong, H., Han, Y., Wang, Y., Cosci, F., & Wang, H. X. (2020). Mental health and psychosocial problems of medical health workers during the COVID-19 epidemic in China. *Psychother Psychosom*, 89(4), 242–250. DOI: <https://doi.org/10.1159/000507639>

## Otras referencias

Ciperchile, (2021). Atención primaria de salud y el proceso de vacunación contra el COVID-19. Recuperado desde: <https://bit.ly/3j09ifG> Revisado: 29 mayo del 2021.

Chilereports (2021a). Este pequeño país está muy por delante en la Carrera de la vacuna Covid-19. Recuperado desde: <https://bit.ly/3wOJ1F3> Revisado: 16 abril del 2021.

Chilereports (2021b). Chile becomes the world leader. Recuperado desde: <https://bit.ly/3xDgAtN> Revisado: 16 abril del 2021.

OMS, Organización Mundial de la Salud. (2020). Alocución de apertura del Director General de la OMS en la rueda de prensa sobre la COVID-19 celebrada el 11 de marzo de 2020. Recuperado desde: <https://bit.ly/35VrpvD> Revisado: 11 abril del 2021.

Our world in Data (2021). Coronavirus (COVID-19) Vaccinations. Recuperado desde: <https://bit.ly/3iW53lj> Revisado: 16 abril del 2021.

## Creación de valor en las organizaciones agrícolas de Guasave, Sinaloa (México) a través de sus prácticas sustentables

Creation of Value in the Agricultural Organizations of Guasave, Sinaloa (Mexico) Through their Sustainable Practices

Criação de valor nas organizações agrícolas de Guasave, Sinaloa (México) por meio de suas práticas sustentáveis

**Rosa Elena De Anda-Montaño,<sup>1</sup> Raúl Portillo-Molina,<sup>2</sup> María de los Ángeles Cervantes-Rosas<sup>3</sup> & David Ignacio Rojas Escárrega<sup>4</sup>**

### Autores

<sup>1</sup> Universidad Autónoma de Occidente, Unidad Regional Guasave, Sinaloa, México; rosa.deanda@uadeo.mx

<sup>2</sup> Universidad Autónoma de Occidente, Unidad Regional Guasave, Sinaloa, México; raul.portillo@uadeo.mx

<sup>3</sup> Universidad Autónoma de Occidente, Unidad Regional Guasave, Sinaloa, México; maria.cervantes@uadeo.mx

<sup>4</sup> Universidad Autónoma de Occidente, Unidad Regional Guasave, Sinaloa, México; david.roja@uadeo.mx

**Corresponding author:** Raúl Portillo Molina. Universidad Autónoma de Occidente, Unidad Regional Guasave, Sinaloa, México; raul.portillo@uadeo.mx

**Copyright:** © 2022 Revista Dimensión Empresarial / Vol. 20 No. 3 (2022) / e-ISSN: 2322-956X

**Tipo de artículo:** Artículo de investigación / **Recibido:** 04/09/2020 **Aceptado:** 15/09/2022

**JEL Classification:**

### Cómo citar:

De Anda-Montaño, R. E., Portillo-Molina, R., Cervantes-Rosas, M. & Rojas Escárrega, D. I. (2022). Creación de valor en las organizaciones agrícolas de Guasave, Sinaloa (México) a través de sus prácticas sustentables. *Revista Dimensión Empresarial*, 20(3), 22-44 DOI: 10.15665/dem.v20i3.2809

### Resumen

La implementación del Desarrollo Sostenible en las empresas mediante prácticas y estrategias es una gran oportunidad para que creen valor a la vez que les da una ventaja competitiva. Es por ello que el objetivo de este artículo es analizar la correlación que existe entre las prácticas sustentables que realizan las organizaciones agrícolas y su contribución a la creación de valor. El enfoque utilizado fue el cuantitativo, haciendo uso de la encuesta como instrumento para la recolección de datos, el cual fue validado a través del juicio de expertos y la prueba de fiabilidad Alfa de Cronbach; la población de estudio fueron 32 empresas agrícolas del municipio de Guasave que registran más de 6 empleos fijos. Los resultados identificaron las principales prácticas sustentables que crean valor, manifestando que las que

emanan de la dimensión ambiental son las que contribuyen al aumento de la rentabilidad y a mantener sus cadenas de valor más sólidas. Dentro de las implicaciones se detectó confusión entre los términos, esto al identificar que, si realizan algunas prácticas, sin embargo, desconocen su impacto en el desarrollo sostenible.

**Palabras claves:** Prácticas sustentables; creación de valor; organizaciones agrícolas; estrategias ambientales, activos intangibles.

### Abstract

The implementation of Sustainable Development in companies through practices and strategies is a great opportunity for them to create value while giving them a competitive advantage. That is why the objective of this article is to analyze the correlation

that exists between the sustainable practices carried out by agricultural organizations and their contribution to the creation of value. The approach used was quantitative, using the survey as an instrument for data collection, which was validated through expert judgment and Cronbach's Alpha reliability test; The study population was 32 agricultural companies in the municipality of Guasave that register more than 6 permanent jobs. The results identified the main sustainable practices that create value, stating that those that emanate from the environmental dimension are the ones that contribute to increased profitability and maintain stronger value chains. Within the implications, confusion was detected between the terms, this when identifying that, if they carry out some practices, however, they are unaware of their impact on sustainable development.

**Keywords:** Sustainable practices; value creation; agricultural organizations; environmental strategies, intangible assets.

### Resumo

A implementação do Desenvolvimento Sustentável nas empresas por meio de práticas e estratégias é uma grande oportunidade

### Introducción

La agricultura es la primera actividad económica realizada por el ser humano, siendo parte fundamental para preservar su vida (Congreso de la Unión, 2020), ha sido la base del desarrollo y la subsistencia de la sociedad humana (Vinchira-Villarraga y Moreno-Sarmiento, 2019). Esta puede definirse como una actividad que realiza el hombre para adquirir bienes del suelo gracias al apro-

para elas criarem valor ao mesmo tempo em que lhes confere vantagem competitiva. Por isso, o objetivo deste artigo é analisar a correlação que existe entre as práticas sustentáveis realizadas pelas organizações agropecuárias e sua contribuição para a criação de valor. A abordagem utilizada foi quantitativa, utilizando como instrumento de coleta de dados o questionário, que foi validado por meio de julgamento de especialistas e teste de confiabilidade Alpha de Cronbach; A população do estudo foi de 32 empresas agropecuárias do município de Guasave que registram mais de 6 empregos permanentes. Os resultados identificaram as principais práticas sustentáveis que criam valor, afirmando que as que emanam da dimensão ambiental são as que contribuem para o aumento da rentabilidade e para a manutenção de cadeias de valor mais fortes. Dentro das implicações, foi detectada confusão entre os termos, isso ao identificar que, se realizam algumas práticas, porém, desconhecem seu impacto no desenvolvimento sustentável.

**Palavras-chave:** Práticas sustentáveis; Criação de valor; organizações agrícolas; estratégias ambientais, ativos intangíveis.

vechamiento de la energía solar; es una actividad estratégica para cualquier sociedad (Sinergia, 2006).

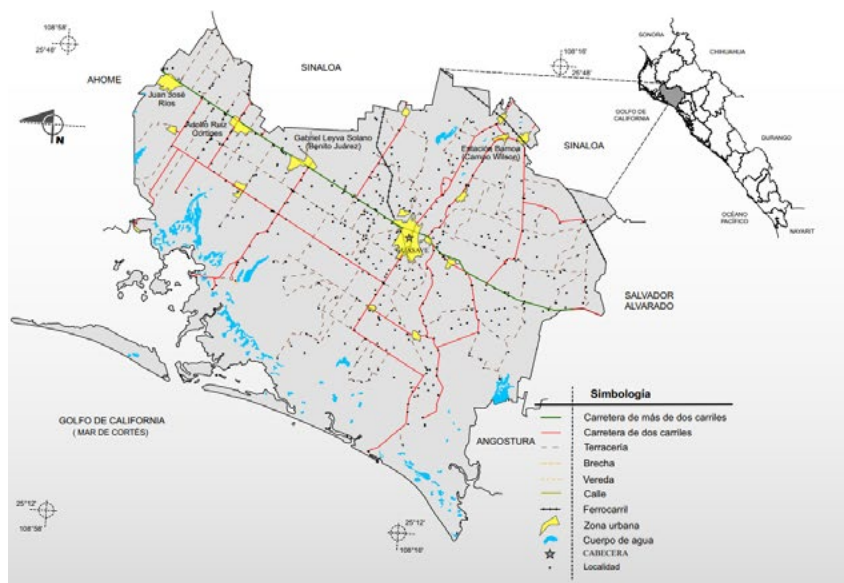
En México, la actividad agrícola es un sector productivo muy importante, sus funciones en el desarrollo económico, ambiental y social, determinan que su aportación al desarrollo del país aumente cada vez más (Corona, 2016). A pesar de que las actividades primarias cuentan con muy

poca participación en el Producto Interno Bruto (PIB), con tan sólo el 3.7%, el porcentaje que aporta la actividad agrícola a este es del 62.9% (SAGARPA, 2016).

Según datos de la Encuesta Agropecuaria Nacional 2014 (ENA), llevada a cabo por la Secretaría de Agricultura, Ganadería, Desarrollo Rural, Pesca y Alimentación (SAGARPA) y el Instituto Nacional de Estadística y Geográfica (INEGI), el país cuenta con 27 millones 496 mil 118 hectáreas de superficie agrícola, de las cuales el 21% es utilizada como superficie de riego, y el 79% de temporal. Los principales productos sembrados son el maíz blanco, sorgo, frijol, café, caña de azúcar y trigo, representando el 58% de la superficie sembrada. Cabe destacar que el 55% de las unidades de producción emplean tractores; y el 20.9% hacen uso de las tecnologías informáticas y de comunicación (celular, computadora e internet)

para desarrollar esta actividad (SAGARPA-INEGI, 2015); además proporciona empleo al 13% de la población mexicana, lo que equivale a 7.9 millones de personas (Corona, 2016).

De acuerdo con la Comisión para la Investigación y Defensa de las Hortalizas (CIDH), Sinaloa es una de las entidades con mayor producción agrícola del país contando con 1.2 millones de hectáreas (CIDH, s/f). En 2016, registró una producción de 12 millones 177 mil 997 toneladas de alimentos con un valor de producción de 46 mil 718 millones de pesos (SIAP, 2016, citado por CODESIN, 2017); ocupando el sexto lugar a nivel nacional en cuanto a superficie sembrada aportando el 5.78% del total de hectáreas sembradas en México; los cultivos más sembrados son los granos con un 74.24%, oleaginosas con el 8.74% y las hortalizas con un 5.48% (CODESIN, 2017).



**Figura 1**

Macrolocalización del municipio de Guasave, Sinaloa.

**Fuente:** Guasave: Plan Municipal de Desarrollo 2018-2021.

Dentro del estado de Sinaloa, el municipio de Guasave registra una extensión territorial de 3,464.41 km<sup>2</sup>, territorio que representa el 6% de la superficie estatal y lo ubica como el octavo municipio más grande de Sinaloa; su superficie agrícola es una de las regiones más ricas en esta actividad primaria al ser reconocida como el *Corazón agrícola de México*, por ser esta actividad parte fundamental del engranaje económico de este municipio localizado en el Noroeste de México. Las estadísticas señalan que en el año agrícola 2017 registró una superficie sembrada de 195 mil 154.31 hectáreas en diversos cultivos, preponderadamente el de maíz blanco. El valor de la producción total ascendió a 8 mil 461.74 millones de pesos (Guasave: Plan Municipal de Desarrollo 2018-2021).

Gran parte de la fortaleza económica del municipio de Guasave se liga a la agricultura, sin embargo, los productores agrícolas enfrentan diversos problemas y retos que los obligan a replantearse el modelo productivo vigente. Uno de los más graves problemas, como lo mencionan Jaramillo, Rodríguez, Guzmán, Zapata y Rengifo (2007) tiene que ver con la contaminación de suelos y aguas derivada del uso indiscriminado de agroquímicos que, si bien elevan la productividad en el ciclo inmediato, en el largo plazo terminarán por disminuir gravemente la fertilidad de los suelos, pues los residuos de éstos permanecen en el medio y su acumulación puede producir pérdidas

de la biodiversidad. Por lo anteriormente expuesto, el objetivo de este artículo es analizar la correlación que existe entre las prácticas sustentables que realizan las organizaciones agrícolas del municipio de Guasave y su contribución a la creación de valor.

### Marco teórico

La actividad agrícola tiene efectos negativos en los ecosistemas, como son: la erosión y compactación del suelo, la cual provoca una disminución en la productividad; pérdida de especies y sus hábitats como consecuencias de la acumulación de contaminantes como pesticidas y fertilizantes; reducción de la diversidad genética a causa de la uniformidad de cultivos; y riesgos potenciales para la salud relacionados con la aparición de elementos tóxicos en los alimentos (Sinergia, 2006).

El empleo de agroquímicos sintéticos deteriora las condiciones del suelo (Méndez-Argüello, Bulmaro y Lira-Saldivar, 2019). El uso de químicos sintéticos en la agricultura es intensivo y no siempre es eficiente, resaltando la contaminación del agua, del suelo y del aire (Gliessman, 2004 citado por Salgado, 2015). Otra faceta de este mismo problema tiene que ver con la presencia de diversas enfermedades en la población, Martínez *et al.* (2016) realizaron estudios en los campos agrícolas de Sinaloa, donde se demostró una asociación entre el uso irresponsable de agroquímicos y elevados índices



de cáncer, así como también alteraciones genéticas y reproductoras en los organismos vivos.

En el ámbito de la sustentabilidad, el desarrollo sostenible no puede considerarse como una moda, por definición transitoria. La preocupación por el equilibrio entre el medio ambiente, lo social y lo económico es una realidad mundial y las organizaciones públicas o privadas no pueden eludir su responsabilidad en este sentido. Incluso, no hay que ver esta situación solo como una amenaza, sino como oportunidades de negocio que pueden influir en la creación de valor para aquellas empresas que decidan aprovecharlas; ya que como lo señala Barley (2008: 1):

Las organizaciones buscan constantemente ser mejores y más eficaces para garantizar su persistencia en el entorno en el que se desarrollan, pues es bien sabido que las exigencias de los mercados cambian debido, en gran medida, a la búsqueda de la satisfacción de clientes cada vez más exigentes.

El estado del arte de esta investigación se resume a lo indagado por varios autores en relación con el problema de estudio. Navarrete (2015) concluyó que menos del 50 por ciento de las pymes realizan prácticas de sustentabilidad, sin embargo, aclara que estas no son parte de sus objetivos empresariales, ade-

más no existe una vinculación con todos sus *stakeholders*. Canelada, *et al* (2015) encontraron que para las empresas son más importantes los resultados económicos, siguiendo el impacto social y en último lugar el cuidado al medio ambiente. Rodríguez y Ríos-Osorio (2016) afirman que, dependiendo del sector al que pertenecen las empresas, estas desarrollan más la dimensión donde impacta la actividad a la que se dedican.

En el ámbito local, Cervantes (2017) señala que las empresas tienen una preocupación por la implementación de estrategias de cuidado del medio ambiente, sin embargo, encontró que las necesidades alimentarias diarias son el principal obstáculo para generar resultados positivos en bien de su entorno.

Para adentrar a la conceptualización de creación de valor, Laniado (2002) manifiesta que crear valor significa llevar a cabo una serie de acciones que llevarán al propietario a obtener una rentabilidad superior a la que obtendría con otra opción semejante. Rapallo (2002), afirma que el objetivo de toda empresa es la creación de valor, encausándolo hacia el aspecto financiero y responde a un criterio estrictamente técnico y no de tipo filosófico.

Por su parte, De Miguel (2011) señala que para la creación de valor la empresa da respuesta positiva a las expectativas de los distintos stakeholders, obteniendo

beneficios económicos, de imagen u otro tipo que mejoran los resultados económicos de la misma. Al respecto, Valencia (2006) señala que, para la generación de valor, deben considerarse los activos intangibles.

En ese sentido, Carrillo y Tato (2017) indican que los intangibles están adquiriendo mayor peso dentro de las organizaciones, debido a que éstos forman parte de la gestión estratégica de la empresa y son capaces de generar ventajas competitivas; Valencia (2006) señala que para tomar mejores decisiones en cuanto a la generación de valor, deben considerar los intangibles, Cruz *et al.* (2015) complementa al señalar que los intangibles generan un impacto positivo respecto a la creación de valor en las organizaciones contribuyendo en gran medida a la generación de beneficios económicos a largo plazo.

Sin embargo, Capriotti y Schulze (2010) afirman que la práctica de Responsabilidad Social Empresarial (RSE) impacta de una forma muy positiva en la reputación de la empresa, llegando a crear un valor que más que económico, es un valor intangible, pero que al mismo tiempo ayuda a generar el valor tangible o económico (rentabilidad); todas sus estrategias y visiones deben estar adecuadas dentro de la sustentabilidad, y todos los *stakeholders* deben trabajar bajo este sentido, ya que el proceso implica un cambio de mentalidad y cultura empresarial

Al respecto, Miralles, Miralles y Daza (2014) señalan que, la reputación corporativa, creada, mejorada o incrementada a través de la práctica de la RSE, es un intangible de gran importancia para la creación de valor en las empresas. Estos mismos autores comentan que la creación de valor de la empresa se da precisamente por el beneficio obtenido de estas ventajas competitivas que da la reputación, creando así un círculo vicioso, entre estas dos variables, ya que, si bien la reputación favorece la creación de valor de la empresa a través de una mejora en sus resultados financieros, este incremento del resultado financiero de la empresa favorece al mismo tiempo la consolidación de la reputación.

Al igual, Uruburo (2013), asevera que la RSE permite a las organizaciones crear valor, coincidiendo con Miralles, *et al.* (2014) en cuanto a la reputación corporativa, afirmando que el beneficio más significativo que se obtiene de la aplicación de políticas de RSE junto a la imagen de la marca.

Resumiendo, Uruburo (2013) señala que la RSE puede generar valor a la empresa de distintas maneras: Mejora la reputación de la compañía y la imagen de la marca; reduce costos mediante eficiencia energética, disminución de residuos o menor uso de los recursos; refuerza las relaciones con los grupos de interés; disminuye los riesgos en toda la cadena de suministro, asociados a la

reputación o regulatorios; obtiene una ventaja competitiva respecto a los competidores; incrementa la productividad a través de la motivación a los empleados; mejora la calidad global de las habilidades de dirección de la compañía en el desarrollo de liderazgo, adaptabilidad y visión estratégica a largo plazo; atrae nuevos clientes, entre otras.

Complementado, Sarmah, Islam y Rahman (2015), exponen que las iniciativas de RSE contribuyen a mejorar la visibilidad de esta, es decir, que mejoran su reputación; Chivite y Enciso de Yzaguirre (2015) concluyen que las empresas que deciden llevar a cabo medidas de responsabilidad social son más rentables y generan valor mediante la mejora social y medioambiental, y las que generan informes las vean con más transparencia antes sus inversores, afirmando que la aplicación y publicación de las medidas de RSE generan mayor rentabilidad y más transparencia para la empresa, lo que las lleva a crear valor.

En ese mismo sentido, Gallardo, *et al* (2014) afirman que los empresarios productores de tilapia en la región de Guasave, Sinaloa, México crean valor económico a partir de la implementación de prácticas de RSE, permitiéndoles identificar las estrategias que aumenten la productividad, al mismo tiempo que controlan sus finanzas con el propósito de seguir posicionados en el mercado.

Por simplicidad, se puede resumir que los ejes que dan sustento a las prácticas de RSE e impactan en la creación de valor son: el ambiental, económico y social. Rodríguez (2012) afirma que muchas compañías consideran la sustentabilidad como un factor clave para fomentar el crecimiento en nuevos mercados; Gallardo *et al.* (2014) señalan que para que se dé el desarrollo sostenible en las organizaciones, debe existir compatibilidad entre la explotación de los recursos, el progreso y el cambio institucional, y en lo referente a la creación de valor los gerentes lo deben maximizar basado en las dimensiones de la sustentabilidad: económico, social y ambiental.

Rodríguez y Ricart (2000) afirman que las empresas pueden crear valor tomando en cuenta la variable medioambiental, es decir, que los entes económicos que se preocupan por incorporar estrategias ambientales sustentables dentro de ellas, además de crearles una ventaja competitiva los ayudará a crear valor.

Una estrategia ambiental es la medida mediante la cual son integrados los problemas ambientales a los planes estratégicos de una empresa (Banerjee, Iyer y Kashyap, 2003). Čater, Prasnika y Čater (2009) señalan que dichas estrategias pueden ser abordadas en dos niveles organizacionales, el corporativo y el funcional, al respecto Carmona y Magán (2008) afirman que las estrategias ambientales corporativas buscan obtener una ventaja

competitiva, y las funcionales son el medio para lograrlo; es decir, para que realmente una organización contribuya tiene que implementar las estrategias ambientales en ambos niveles.

Complementando lo anterior, Orsato (2006) hace ver que las estrategias ambientales corporativas, serán realmente efectivas y lograrán su propósito, cuando los administradores logren identificar

cuáles son las áreas donde tienen que enfocar sus esfuerzos ambientales logrando así, crear una ventaja competitiva e inclusive contribuyan a crear valor a su empresa.

Para simplificar, se mencionan algunas de las estrategias ambientales sustentables que podrían impactar en la creación de valor, según diversos autores consultados:

**Tabla 1**

*Estrategias ambientales sustentables*

Concepto
<ul style="list-style-type: none"> <li>● Minimización de residuos</li> <li>● Reciclado y reutilización de productos</li> <li>● Mejora de la eficiencia energética de los edificios y las prácticas de trabajo</li> <li>● Reducción en el consumo de energía y/o utilización de energías renovables</li> <li>● Utilización de medios de transportes más ecológicos y/o alternativas de viajes menos contaminantes</li> <li>● Compra de productos y materiales ecológicos</li> <li>● Educación ambiental</li> <li>● Creación de conciencia de los problemas ambientales y sus consecuencias</li> <li>● Cadena de suministros con el mismo objetivo (proveedores)</li> <li>● Compra de productos que se puedan reciclar o reciclados</li> <li>● Manejo y reducción del consumo del agua</li> <li>● Aumento y mantenimiento de la biodiversidad dentro y fuera de la organización.</li> <li>● Desarrollo de productos y servicios sustentables</li> <li>● Reducción y control de emisiones de CO2</li> <li>● Minimizar el uso de productos químicos en fertilizantes, herbicidas y pesticidas</li> <li>● Trabajar con la comunidad local en materia de sustentabilidad ambiental</li> <li>● Colaboración con otras organizaciones afines al logro del desarrollo sostenible.</li> <li>● Capacitación del personal para su contribución al logro de la sustentabilidad</li> <li>● Monitoreo de la organización, del desempeño y de las acciones sustentables</li> <li>● Contar con un área, departamento o personal encargado de la sustentabilidad en la organización</li> <li>● Prácticas de eliminación responsable</li> </ul>

**Fuente:** Elaboración propia a partir de Carro *et al.* (2017); Čater *et al.* (2009); Jane (2013); Telstra (2014); Universidad de Cambridge (2015) y Universidad de Nottingham (2010).

## Materiales y métodos

El sujeto de estudio de esta investigación fueron el personal directivo o mandos medios de 32 organizaciones agrícolas del Municipio de Guasave, Sinaloa que registran 6 o más empleados según el Directorio Estadístico Nacional de Unidades Económicas (DENUE) del INEGI; el objeto de estudio recayó en las prácticas sustentables, dando énfasis a las estrategias ambientales. El alcance es de corte correlacional, entre el desarrollo sostenible y la creación de valor de dichas organizaciones. El tipo de investigación fue documental, de campo y transversal, retomando el enfoque cuantitativo. El instrumento de recopilación fue la encuesta constituida por 49 ítems en escala de Likert, clasificándose en tres apartados: caracterización de las organizaciones, desarrollo sostenible y creación de valor, aplicándose a dirigentes, gerentes y/o mandos medios de estas organizaciones, destacando que dicho instrumento fue validado en su contenido por el juicio de expertos, y para la prueba de fiabilidad, se utilizó el estadístico de Cronbach (De Anda, Portillo, López y Cervantes, 2020).

## Resultados

De los encuestados, el 25% fueron del género femenino, de estas, el 37.5% se ubican en el rango de edad de los 56 a los 65 años; con relación al género masculino, casi el 30.0% osciló entre 36 y 45 años, un poco menos del 25% entre los 26 a los 35 años; en relación a la igualdad de género en los puestos que desempeñan, el 47%

de los gerentes son hombres y el 19% se desempeñan como directores; el género femenino, solamente registra el 9.38% ocupa puestos de primer nivel en la categoría de Directivo. Lo anterior, concluye que las organizaciones agrícolas de Guasave se inclinan por colocar a personas del género masculino en puestos administrativos de primer nivel, presentándose una igualdad en los puestos de jefaturas de área, es decir, en el tercer nivel.

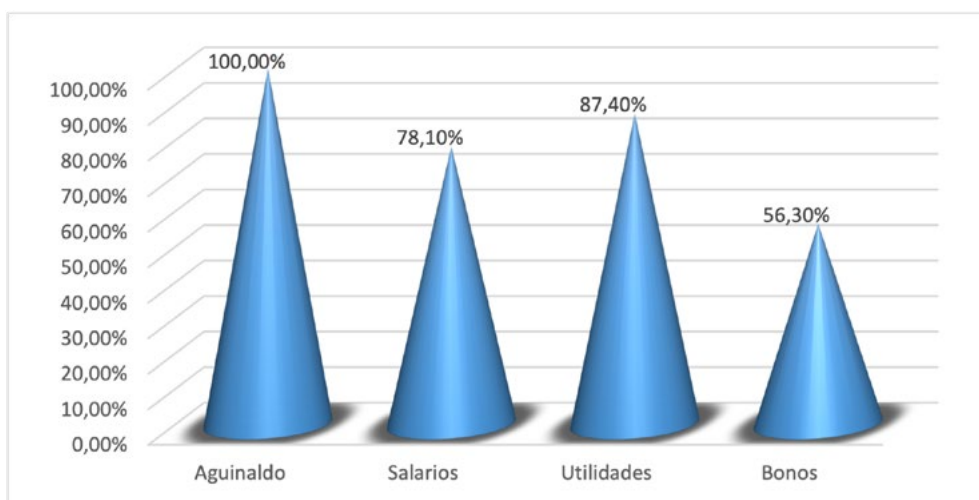
### Eje económico

Las variables que se contemplaron para conformar este eje fueron: el salario, reparto de utilidades, aguinaldo y bonos especiales, esto con el objetivo de identificar el grado de percepción que tienen los administradores con respecto al cumplimiento de esos derechos laborales de sus trabajadores y su impacto en el compromiso de estos con la organización. Se detectó que los salarios devengados a sus colaboradores se encuentran por arriba del mínimo general o profesional, esto debido a que casi el 80% de las empresas cumplen con este derecho laboral; el 56.3% otorgan bonos por puntualidad y de productividad, sin embargo y en contra sentido, un porcentaje del 12.5% están en total desacuerdo en el otorgamiento de dichos beneficios laborales, es decir, no les otorgan este tipo de incentivos.

Con relación al reparto de utilidades que tienen las organizaciones con sus trabajadores, el 87.4% cumplen con esa responsabilidad con sus colaboradores;

sin embargo, y en sentido adverso, el 3.1% señaló estar en desacuerdo, el resto mostró imparcialidad hacia este derecho laboral. En lo referente al otorgamiento

del aguinaldo, prestación que se realiza en el último mes del año, ninguno de los directivos rechazó esta prestación laboral a sus trabajadores.



**Figura 2**  
*Opiniones favorables, según variables del Eje Económico*  
**Fuente:** elaboración propia.

Adicionalmente a lo anterior, para medir la correlación entre las variables del eje económico; es decir, cuál es su comportamiento al presentarse una variación en alguna de ellas se observa una correlación positiva entre los salarios y el reparto de utilidades, esto al demostrar una correlación de Pearson de 0.548, significando esto que el aumento de una

variable genera que la otra también aumente, pero en menor proporción. De las cuatro variables, las únicas que mostraron una correlación negativa, fue en los bonos especiales con el aguinaldo, al arrojar un resultado de -0.183, significando este que, si la opinión sobre los aguinaldos aumenta favorablemente, la opinión favorable de los bonos disminuye.

**Tabla 2**  
*Correlaciones entre variables eje económico*

	Salarios	Reparto de utilidades	Aguinaldo	Bonos especiales (por puntualidad, productividad, etc.)
Salarios	1			
Reparto de utilidades	.548*	1		
Aguinaldo	.108	.180	1	
Bonos especiales (por puntualidad, productividad, etc.)	.272	.112	-.183	1

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

**Fuente:** elaboración propia

## Eje Social

Con el objetivo de indagar sobre los compromisos que tienen las organizaciones con el entorno y el que se genera con sus empleados, el eje social comprendió aspectos tales como: contratación de

personas con capacidades diferentes, la implementación de programas de apoyo a la comunidad y la ejecución de actividades extralaborales para impulsar la identidad de sus empleados, entre otros.

**Tabla 3**

*Opinión de los dirigentes de las organizaciones agrícolas en relación con las variables sociales para la contratación de personal.*

	No distinción de Género	Priorización de conocimientos y habilidades	Contratación de personas con capacidades diferentes
No aplica	-	-	6.3
Totalmente de acuerdo	75.0	78.1	28.1
Parcialmente de acuerdo	21.9	15.6	34.4
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	3.1	6.3	18.8
Parcialmente en desacuerdo	-	-	6.3
Totalmente en desacuerdo	-	-	6.3
Total	100.0	100.0	100.0

**Fuente:** elaboración propia.

Con relación a la contratación de personal el 96.9% no hacen distinciones de género, es decir, si el puesto puede ser atendido por ambos géneros, no existe preferencia con alguno de estos, el resto mostró imparcialidad sobre esta variable. Los conocimientos y habilidades es otro de los criterios a tomar en el proceso de contratación, de los resultados obtenidos en 93.7% le dan prioridad para seleccionar prospectos, el resto señaló no darle importancia, sin embargo, al hacer un cruce entre estas dos variables de los que expresaron estar totalmente de acuerdo en no hacer distinciones de género, el 91.7% también está totalmente de acuerdo en priorizar conocimientos y habilidades, lo anterior

se confirma al mostrar una correlación de Pearson de 0.687.

Así mismo, para medir el compromiso de las organizaciones con personas con capacidades diferentes, otra de las variables que se cuestionaron en relación con contratación de personal, se encontró que el 62.5 por ciento están parcialmente de acuerdo en dar oportunidad a personas en esta situación, mientras que el 18.8 por ciento no definieron su postura en contratar a este tipo de personas y sólo el 12.6 por ciento no están de acuerdo, justificándose que se realizan algunas actividades que este tipo de personas no podrían desempeñar por sus condiciones.

Adicionalmente, al indagar sobre la importancia que dan a sus clientes internos –colaboradores– un poco más del 90% ven con agrado la opinión de sus trabajadores para mejorar los servicios que se ofrecen, sin embargo, solo el 56.3% realizan reuniones periódicas con su personal para conocer sus opiniones y estas impacten en el proceso de toma de decisiones. En ese mismo sentido, para identificar el grado de importancia que les dan a sus clientes externos, para la mejora de la organización respecto al servicio brindado, atención recibida, los resultados arrojaron que el 72% de las empresas si valoran sus opiniones, 15.6% mostró imparcialidad y solamente el 9.5 no contempla la opinión de sus clientes, ya sea a través de buzón de sugerencias o libro de reclamaciones. La correlación entre estas dos variables es débil, ya que mostró 0.364, lo que significa que una variación de una la otra solamente varía el 36.4%.

El mantener relación con la sociedad es un punto muy importante dentro de

la dimensión social, ya que como lo marca la teoría de la creación del valor compartido, las empresas deben retribuirle a la sociedad de la localidad donde están establecidas; por ello se analizó si estas organizaciones contaban con programas de apoyo hacia la comunidad. Los resultados obtenidos demostraron que no existe un compromiso real con la misma, es decir la mancuerna organización-comunidad no se yuxtaponen o asocian entre sí, lo anterior a que solamente el 37.5 por ciento están totalmente de acuerdo en la implementación de este tipo de programas y en contra sentido un porcentaje superior al 28 por ciento no respondieron positivamente.

Para concluir con el análisis de las variables del eje social, al medir la correlación de las 8 variables, se observó que en casi todas las opiniones de los encuestados existe una correlación positiva; es decir, varían en relación directa. La única correlación negativa mostrada por el SPSS fue la de opinión de los clientes y distinción de género.



**Tabla 4**

Correlaciones entre variables eje social

	Distingos de género	Conocimientos y habilidades	Personas con capacidades diferentes	Actividades extralaborales	Opiniones de los trabajadores	Opiniones de los clientes	Reuniones para la toma de decisiones	Programa de apoyo a la comunidad.
Distingos de género	1							
Conocimientos y habilidades	.687	1						
Personas con capacidades diferentes	.352	.450	1					
Actividades extralaborales,	.194	.350	.563	1				
Opiniones de los trabajadores	.283	.401	.355	.519	1			
Opiniones de los clientes	-.030	.109	.242	.500	.364	1		
Reuniones para la toma de decisiones	.414	.576	.649	.696	.622	.473	1	
Programa de apoyo a la comunidad.	.253	.408	.572	.629	.373	.617	.662	1

**Fuente:** Elaboración propia.

### Eje ambiental

Es importante señalar que para este tipo de empresas la parte ambiental es fundamental, ya que la actividad agrícola está directamente ligada a esta dimensión; por lo tanto, uno de los objetivos fue el de especificar las estrategias ambientales que generan valor a las organizaciones agrícolas del municipio de Guasave y la importancia de ellas en el desarrollo sostenible.

Se inició cuestionando si estas organizaciones cuentan con programas de minimización de residuos, esto con la finalidad de coadyuvar al mejoramiento del medio ambiente, se generó que un poco más del

40% afirmaron la implementación de programas de esta índole; también se pudo detectar que el 28.1% exponen que en su organización no se aplica este supuesto ya que sólo se dedican a dar servicios de asesoría o financiamiento. Lo anteriormente, da pauta para señalar que todavía no se encuentran totalmente comprometidas con esta actividad, ya que se enfocan a los residuos de la propia actividad agrícola y no tomando en cuenta todas las áreas o departamentos de la organización (internamente también se generan residuos); esto marca la directriz para futuras investigaciones o bien como un área de oportunidad para las empresas en materia de capacitación en educación ambiental.

En lo que respecta al reciclado o reutilización de productos o materiales con el fin de disminuir el impacto ambiental, se manifestó que más del 65% afirman contribuir en este aspecto, mientras que sólo el 6.2% no contribuyen; así mismo, cerca del 19 por ciento indican que esta estrategia ambiental no es aplicable en su organización.

Complementando, no olvidemos que los graves problemas que presenta la actividad agrícola son con relación a la contaminación por el uso de agroquímicos y el manejo inadecuado del agua, problemas que no son exclusivos del área de estudio, por lo que es imprescindible la implementación de estrategias ambientales que minimicen dicha problemática.

No podemos reemplazar y mejor aún se deben fortalecer acciones como el uso de energías renovables, manejo eficiente del uso del agua, minimización en el uso de productos químicos como fertilizantes, herbicidas y pesticidas y empezar a comprar productos ecológicos o reciclados. De acuerdo con los datos obtenidos podemos afirmar que, dentro de las agrícolas investigadas, ya existe una gran preocupación ante estos aspectos; esto fundamentado en las respuestas obtenidas por los dirigentes de estas:

- El 37.5% emplean energías renovables.
- El 46.9% cuenta con medidas que permiten un buen manejo en el consumo del agua.

- El 53.1% ha reducido el uso de fertilizantes químicos, herbicidas y pesticidas.
- El 60% han capacitado al personal en materia ambiental.

Lo anterior, se justifica con el programa de eliminación responsable de envases de agroquímicos, denominado “Campo limpio” el cual es impulsado por la Asociación de Agricultores del Río Sinaloa Poniente (AARSP) y la Junta de Sanidad Vegetal del Municipio de Guasave; dicho programa tiene muy presente disminuir la contaminación del campo sinaloense, en todas sus dimensiones. De las 32 organizaciones de estudio, 27 participan en este programa, tres están en proceso de adherirse y solamente dos no aplican ya que no tienen contacto con agroquímicos.

Integrado el análisis de correlación entre las variables que integran este eje se observa claramente que existe una correlación significativa entre estas, lo anterior se evidencia en que la variable “minimización de residuos” (Variable dependiente Y) se correlaciona de una manera positiva intensa con reciclado o reutilización de productos, compra de productos reciclados o ecológicos y capacitación en materia ambiental (Variables independientes X). El modelo entre estas variables nos muestra que existe una relación positiva intensa entre minimización de recursos y las otras tres variables al

mostrarse un coeficiente de determinación ( $R^2$ ) del 0.808, lo que significa que el 80.80% de la variación total la minimización de recursos se explica o se debe a la variación del total de las otras tres variables.

**Tabla 5**

Resumen del modelo

Modelo	R	R cuadrado	R cuadrado ajustado	Error estándar de la estimación
1	.899 <sup>a</sup>	.808	.787	.682

a. *Predictores:* (Constante), Al personal de la organización se le imparten cursos, talleres, conferencias, o cualquier otro tipo de capacitación en materia ambiental, lo cual permite que todos contribuyan al logro del desarrollo sostenible, Con respecto a la compra de productos, la organización busca que se puedan reciclar, que sean reciclados o ecológicos, La organización contribuye o lleva a cabo reciclado o reutilizado de productos, materiales o desechos con el fin de disminuir el impacto ambiental.

**Tabla 6**

Correlaciones entre variables eje ambiental

Estrategias ambientales	Minimización de residuos	Reciclado o reutilización de productos	Energías renovables	Compra de productos reciclados o ecológicos	Aumento de la biodiversidad	Buen manejo en el consumo del agua	Capacitación en materia ambiental	Programa de eliminación responsable	Minimizado el uso de productos químicos
Minimización de residuos	1								
Reciclado o reutilización de productos	.795**	1							
Energías renovables	.342	.278	1						
Compra de productos reciclados o ecológicos	.608**	.515**	.214	1					
Aumento de la biodiversidad	.470**	.361*	.210	.534**	1				
Buen manejo en el consumo del agua	.109	-.018	-.013	.258	.604**	1			
Capacitación en materia ambiental	.706**	.472**	.517**	.334	.597**	.311	1		
Programa de eliminación responsable	.331	.350*	.016	.570**	.552**	.494**	.147	1	
Minimizado el uso de productos químicos	.409*	.450**	.038	.547**	.622**	.399*	.267	.868**	1

\*\* La correlación es significativa en el nivel 0,01 (2 colas).

\* La correlación es significativa en el nivel 0,05 (2 colas).

**Fuente:** elaboración propia.

Para finalizar el análisis del eje ambiental, las correlaciones entre las variables que lo conforman se observan claramente que existe una correlación significativa entre casi todas las variables, sin embargo, llama la atención que la variable “buen manejo en el consumo del agua” presenta una correlación negativa con las variables reciclado o reutilización de productos y energías renovables (véase *Tabla No. 6*).

Con relación a las tres principales prácticas sustentables que realizan las organizaciones agrícolas segmentadas de acuerdo con la estratificación de empresas publicada por la Secretaría de Economía en el Diario Oficial, en pequeña, mediana y grande empresa, según el número de empleos que generan, se detectaron preferencias en las siguientes prácticas por dimensión sustentable:

**Tabla 7**

*Principales prácticas sustentables por tamaño de empresa*

Tamaño de empresa	Eje económico	Eje social	Eje ambiental
Pequeña	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Salario</li> <li>• Utilidades</li> <li>• Aguinaldo</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• No distinción género en contrataciones</li> <li>• Opinión trabajadores para mejora de la organización</li> <li>• Priorización conocimientos y habilidades.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Reutilización de productos o materiales</li> <li>• Manejo en consumo de agua</li> <li>• Minimización de residuos</li> </ul>
Mediana	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Aguinaldo</li> <li>• Prioridad a empresas locales para servicios externos</li> <li>• Utilidades</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Priorización conocimientos y habilidades</li> <li>• No distinción género en contrataciones</li> <li>• Opinión trabajadores para mejora de la organización</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Programas de eliminación</li> <li>• Manejo en consumo de agua</li> <li>• Minimización de residuos</li> </ul>
Gran	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Aguinaldo</li> <li>• Salario</li> <li>• Utilidades</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• No distinción género en contrataciones</li> <li>• Priorización conocimientos y habilidades</li> <li>• Opinión trabajadores para mejora de la organización</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Minimización de residuos</li> <li>• Programas de eliminación</li> <li>• Manejo en consumo de agua</li> </ul>

**Fuente:** elaboración propia.

### **El desarrollo sostenible y la creación de valor en las organizaciones agrícolas de Guasave, Sinaloa**

Una vez analizadas las variables que componen los tres ejes que integran el desarrollo sostenible, fue necesario hacer una correlación con las que confor-

man el apartado de creación de valor, es decir, se buscó medir si las prácticas que implican el desarrollo sostenible, independientemente el eje que les da origen impacta en la generación de valor de las organizaciones agrícolas estudiadas. Señalando primeramente que las varia-

bles de creación de valor se agruparon en dos subgrupos: activos tangibles (rentabilidad y cadena de valor) y activos intangibles (lealtad de los clientes, imagen, reputación de la organización y cultura organizacional).

Retomando como base que el fin principal de toda empresa privada es incrementar su rentabilidad, entendiéndose esta como la capacidad para generar utilidades o beneficios económicos, la cual podría emanar del incremento que se presenta en su cartera de clientes, al cuestionarles si implementar dichas prácticas se había incrementado su cartera de clientes, los que afirmaron dicho beneficio, el 80% señaló que, en los últimos tres años, su rentabilidad neta superó el 20%, en relación a sus ventas.

Sin embargo, y en contrasentido, solamente una organización opinó que su cartera de clientes no había aumentado como fruto de sus prácticas sustentables, pero que su rentabilidad presentó el mismo comportamiento, es decir, incrementó su eficiencia operativa. Con relación a los intangibles, se encontró que 86.7% de las organizaciones afirmaron que las prácticas sustentables les han dado beneficios, tales como: mejoramiento de la imagen y reputación de la organización, el resto, mostró imparcialidad al no definir su postura. Obsérvese que ninguna organización señaló que no le generaban beneficios intangibles. Al cruzar estos beneficios emanados de las prácticas

sustentables, de los que afirmaron un beneficio es sus activos intangibles, el 73% señalaron un incremento en su cartera de clientes.

## Discusión

Las organizaciones agrícolas guasavenenses han implementado políticas de RSE por que han tomado conciencia del daño ambiental que su actividad ha ocasionado. Accinelli y De la Fuente (2013) afirman que las organizaciones están preocupadas por el daño ambiental que genera su actividad, y actualmente han implementado estrategias para enfrentar dichas problemáticas.

En este mismo orden de ideas, y en coincidencia con los aportes de Rodríguez y Ríos-Osorio (2016) al señalar que de acuerdo con el sector al que pertenecen las organizaciones es el desarrollo que se da a las dimensiones o pilares de la sustentabilidad; es por ello, que las organizaciones agrícolas le dan mayor peso a la dimensión ambiental, ya que es la que impacta directamente en el sector agrícola.

Las principales estrategias ambientales que han implementado las organizaciones agrícolas de Guasave son: minimización de residuos, reciclado o reutilización de productos, materiales o desechos, manejo en el consumo del agua, minimización en el uso de productos químicos tales como: fertilizantes, herbicidas y pesticidas, y la participación en progra-

mas de eliminación responsable; autores como Rodríguez y Ricart (2000), Consorcio (2015), Carro *et al.* (2017); Čater *et al.* (2009), Jane (2013) verifican que dichas estrategias son implementadas en organizaciones como Telstra (2014), Universidad de Cambridge (2015) y Universidad de Nottingham (2010).

Sin embargo, Canelada *et al.* (2015) llevó a cabo un estudio el cual arrojó como resultado que las empresas le dan mayor peso al eje económico, siguiendo el social y dejando en último lugar la parte medioambiental, remarcando que su estudio también fue hecho en organizaciones que se dedican a la actividad agrícola, pero en la región de Tucumán, Argentina.

Después de analizar los resultados, se observó que las organizaciones agrícolas prestan más atención a la parte ambiental, siguiendo lo social y en último lugar la parte económica, dichos resultados se contraponen a lo expuesto por Canelada *et al.* (2015) al encontrar que el eje ambiental es el que le genera mayor valor a las organizaciones analizadas en esta investigación, en el supuesto que este resultado es debido a que la principal actividad económica de la región de Guasave es la agricultura, y día a día, los productores han ido tomando conciencia de los daños que esta actividad ha ocasionado al medio ambiente y que les afecta en su rentabilidad; en el caso de Tucumán, también es una región agrícola pero

sus principales productos son arándanos y caña de azúcar.

Adicionalmente, los resultados obtenidos que coinciden con lo indagado por Chivite y Enciso de Yzaguirre (2013) y Capriotti y Schulze (2010) los cuales señalan que al llevar a cabo este tipo de prácticas ayuda a generarles valor económico, haciéndolas más rentables, y demostrando que si existe una correlación entre la RSE y la creación de valor.

Complementando la creación de valor, se manifiesta que las organizaciones estudiadas les dan importancia a sus activos intangibles. Uruburo (2013) y Miralles, Miralles y Daza (2014) afirman que el beneficio primordial de implementar prácticas sustentables es la mejora de la imagen y reputación de la marca/organización.

## Conclusiones

El indagar sobre las variables de creación de valor de las organizaciones agrícolas de Guasave, se concluye que las que contribuyen al Desarrollo Sostenible han aumentado su rentabilidad. Las principales prácticas del eje económico de estas organizaciones son: brindar aguinaldo, salarios y reparto de utilidades de acuerdo con lo establecido por la ley o superior; las del eje social son: contratación de personal sin distinción de género, priorización de conocimientos y habilidades para asignación de puestos, y opinión de trabajadores para la mejora del

desempeño de la organización; y, del eje ambiental son: programas para minimizar residuos, reciclado o reutilizado de productos, materiales o desechos, y participación en programas de eliminación responsable, por lo que las empresas están tomando conciencia al educar y capacitar a su personal en temas ambientales para contribuir al desarrollo sostenible.

Complementando, un hallazgo importante es la alta participación en el programa de eliminación responsable de envases de agroquímicos, denominado “Campo limpio”, como producto de las estrategias ambientales implementadas por organizaciones líderes en el área agrícola.

Para finiquitar, el uso de energías renovables, manejo del consumo de agua y minimización en el uso de productos químicos está ganando terreno en las organizaciones agrícolas de Guasave, ya que se observan acciones encaminadas a cubrir este objetivo; las empresas están tomando conciencia al educar y capacitar a su personal en temas ambientales para contribuir al desarrollo sostenible.

En relación con la creación de valor, se detectó que las organizaciones toman en cuenta la opinión de sus trabajadores para mejorar los servicios que esta ofrece, incorporando esta al proceso de toma de decisiones gerencial, en el mismo contexto, un alto porcentaje propician las convivencias entre el trabajador y sus familias. Al mismo tiempo, no hacen

distinción de género para contratar nuevos empleados, pero si dan prioridad a los conocimientos y habilidades.

En contrasentido, se reveló que un porcentaje mínimo no valoran las opiniones de sus clientes respecto al servicio brindado, y con esa misma tendencia, los programas de apoyo a la comunidad, no se llevan a cabo de manera formal, es decir, no existe un compromiso real, la relación organización-comunidad no ha sido explotada, esto a pesar de que son acciones fundamentales para mejorar su imagen y reputación. Véase esta situación como un área de oportunidad para mejorar el actuar de estas organizaciones en beneficio con el exterior.

## Referencias

- Accinelli, E. y De la Fuente, J. (2013). Responsabilidad social corporativa, actividades empresariales y desarrollo sustentable: Modelo matemático de las decisiones en la empresa. *Contaduría y Administración*, 58(3), 227-248.
- Banerjee, Subhabrata B., Iyer, Easwar S., Kashyap, Rajiv K. (2003), Corporate Environmentalism: Antecedents and Influence of Industry Type. *Journal of Marketing*, 67(2), 106-122.
- Barley, S. (2008). Éxito sostenido en la organización ¿Reto inalcanzable?. *Éxito empresarial*, 77, 1-4.
- Capriotti, P. y Schulze, F. (2010). *Responsabilidad Social Empresarial*. Colección Libros de la Empresa. EXECUTIVE Business School. Santiago de Chile.

- Carmona, E. y Magán, A. (2008). *La estrategia ambiental: definición y tipologías*. University, Society and Global Markets: European Academic Publishers, (pp. 541-555).
- Carrillo, V. y Tato, J. (2017). Current Trends and Future Challenges of Communication Policies and Practices Regarding the Management of Corporate Social Responsibility (CSR): The Case of Latin American SMEs". *In Corporate Social Responsibility and Corporate Governance*. Published online: 27 Jun 2017; 41-63
- Carro, J., Reyes, B., Rosano, G., Garnica, J. y Pérez, B. (2017). Modelo de Desarrollo Sustentable para la Industria de Recubrimientos Cerámicos. *Revista Internacional de Contaminación Ambiental*, 33(1), 131-139.
- Canelada, M.; Guillén, S.; Grancelli, S.; Juri, S.; Vidal, P. y Araiza, M. (2015). Evaluación de la sostenibilidad en empaques de arándanos en Tucumán, Argentina. *Revista agronómica del noroeste argentino*, 35(2), 39-45.
- Čater, T.; Prasnikar, J. y Čater, B. (2009). Environmental strategies and their motives and results in Slovenian business practice. *Economic and Business Review*, 11(1), 55-74.
- Cervantes, M. (2017). Sustentabilidad en las Cooperativas Sinaloenses. Evidencia Empírica en México en *Firmy Rodzinne – roswój teori i praktyk zarzadzania*. Tom. XVIII. Zeszyt 6. Czesc 1, 123-137. Warszawa. ISSN: 1733-2486.
- Chivite, M. y Enciso de Yzaguirre, V. (2015). Alcance de la creación de valor en las Empresas Responsables. CIRIEC-España, *Revista de Economía Pública, Social y Cooperativa*, 85, 11-31.
- Comisión para la Investigación y Defensa de las Hortalizas (CIDH). (s/f). Nuestro Estado. <http://www.cidh.org.mx/publico/plantilla/pl1.aspx?cveseccion=104>
- Congreso de la Unión (2020). Cámara de Diputados del H. Congreso de la Unión. *Reporte de Situación del Sector Agropecuario en México*. Centro de Estudios para el Desarrollo Rural Sustentable y la Soberanía Alimentaria (CEDRSSA).
- Consejo para el Desarrollo Económico de Sinaloa (CODESIN). (2017). Reporte sobre la agricultura en Sinaloa al año 2016. Sinaloa en Num3ro5. <http://sinaloaennumeros.com/reportesobre-la-agricultura-en-sinaloa-al-ano-2016/>
- Consorcio (2015). Consorcio Insular de la Reserva Mundial de la Biosfera La Palma. Anexo II Sistema de indicadores de Sostenibilidad de la "Empresa Amiga de la Reserva Mundial de la Biosfera la Palma". Santa Cruz de la Palma, Islas Canarias.
- Corona, I. (2016). El desarrollo de la agricultura y el impacto que tendría en las finanzas públicas de México. Centro de Estudios de las Finanzas Públicas (CEFP) de la Cámara de Diputados. México.



- Cruz, L., Saliba, J., Kimura, H. y Sumoyama, E. (2015). The impact of intangibles on value creation: Comparative analysis of the Gu and Lev methodology for the United States software and hardware sector. *Investigaciones Europeas de Dirección y Economía de la Empresa*, 21, 73–83.
- De Anda Montaña, R.E. (2019). El Desarrollo Sustentable para la creación de valor en las organizaciones agrícolas de Guasave, Sinaloa. *Tesis doctoral publicada*. Universidad Autónoma de Occidente, Unidad Regional Guasave, Sinaloa.
- De Anda Montaña, R. E., Portillo Molina, R., López Noriega, M. D., & Cervantes Rosas, M. de los Ángeles. (2020). Elaboración y validación de instrumento para medir prácticas sustentables que crean valor en organizaciones agrícolas. *Revista De Investigación Agraria Y Ambiental*, 11(2), 59 - 70. <https://doi.org/10.22490/21456453.3375>
- De Miguel, M. (2011). La responsabilidad social empresarial en la pequeña y mediana empresa: Guía de buenas prácticas. Proyecto Impulsa-RSE pyme financiado por el Ministerio de Industria, Turismo y Comercio. Madrid: Ministerio de Industria, Turismo y Comercio
- Gallardo, L.; Cervantes, M.; Castro, A. e Izaguirre, F. (2014). La creación de valor bajo el enfoque estratégico de la sustentabilidad. Estudio de caso: granja de tilapia Ahumada, El Alamito, Guasave, Sin. *In Revue Recherches en Sciences de Gestion-Management Sciences-Ciencias de Gestión*, 104(5), 43-61.
- Guasave: *Plan Municipal de Desarrollo 2018-2021*. Honorable Ayuntamiento [Guasave] 2018. [http://guasave.gob.mx/s/wp-content/uploads/files/Ayuntamiento/m/planes\\_de\\_desarrollo/PLAN\\_MUNICIPAL\\_DE\\_DESARROLLO\\_2018-2021\\_opt.pdf](http://guasave.gob.mx/s/wp-content/uploads/files/Ayuntamiento/m/planes_de_desarrollo/PLAN_MUNICIPAL_DE_DESARROLLO_2018-2021_opt.pdf)
- Jane, M. (2013). *Environment Strategy*. Universidad de Winchester. Reino Unido. [https://nanopdf.com/download/environment-strategy-university-of-winchester\\_pdf](https://nanopdf.com/download/environment-strategy-university-of-winchester_pdf)
- Jaramillo, J.; Rodríguez, V.; Guzmán, M.; Zapata, M. y Rengifo, T. (2007). *Manual técnico: Buenas Prácticas Agrícolas en la Producción de tomate bajo condiciones protegidas*. <http://hdl.handle.net/20.500.12324/13469>
- Laniado, D. (2002). Creación de Valor en las Empresas: El Papel de las Finanzas y la Gestión. *Ejecutivos de Finanzas*, 12, 1-14.
- Martínez, M.; Waliszewski, S.; Amador, O.; Meza, E.; Calderón, M.; Zenteno, E.; Huichapan, J.; Caba, M.; Félix, R. y Longoria, R. (2016). Aerial pesticide application causes DNA damage in pilots from Sinaloa, México. *Environmental Science and Pollution Research*, 24(3), 2412-2420. DOI [10.1007/s11356-016-7974-5](https://doi.org/10.1007/s11356-016-7974-5)
- Méndez-Argüello, B. y Lira-Saldivar, R. H. (2019). Uso potencial de la zeolita en la agricultura sustentable de la nueva revolución verde. *Ecosistemas y Recursos Agropecuarios*, 6(17),191-193.

- Miralles, J., Miralles, M. y Daza, J. (2014). Reputación Corporativa y Creación de Valor para el accionista. *Universia Business Review*, Cuarto trimestre.
- Navarrete, F. (2015). Las prácticas de desarrollo sustentable: un acercamiento descriptivo a las pequeñas empresas de Guadalajara, México. *Cuadernos de Administración*, 31(53), 48-58.
- Orsato, R. (2006). Competitive Environmental Strategies: when does it pay to be green?. *California Management Review*, 48 (2), 127-143.
- Rapallo, M. (2002) *La creación de valor: una aproximación*. Documentos de Trabajo de la Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales; nº 11, 2002, ISSN: 2255-5471
- Rodríguez, C. (2012). Sostenibilidad en las empresas. Escuela de Organización Industrial. <http://www.eoi.es/blogs/carollienerodriguez/2012/05/20/sostenibilidad-en-las-empresas/>
- Rodríguez, M. y Ricart, J. (2000). Estrategia medioambiental y creación de valor. Documento de investigación No.408. División de investigación de IESE. Universidad de Navarra. Barcelona, España. Bogotá, Colombia.
- Rodríguez, L. y Ríos-Osorio, L. (2016). Evaluación de sostenibilidad con metodología GRI. *Dimensión Empresarial*, 14(2), 73-89.
- Secretaría de Agricultura, Ganadería, Desarrollo Rural, Pesca y Alimentación (SAGARPA) -Instituto Nacional de Estadística y Geográfica (INEGI). (2015). Encuesta nacional agropecuaria (ENA) 2014. Información relevante: Resultados. Boletín de prensa núm. 328/15. Aguascalientes, México.
- Secretaría de Agricultura, Ganadería, Desarrollo Rural, Pesca y Alimentación (SAGARPA). (2016). Cuarto informe de labores 2015-2016. Pp. 151. México.
- Salgado S., R. (2015). Agricultura sustentable y sus posibilidades en relación con los consumidores urbanos. *Estudios Sociales. Revista de Alimentación Contemporánea y Desarrollo Regional*, 23(45),113-140.
- Sarmah, B., Islam, J. y Rahman, Z. (2015). Sustainability, Social Responsibility and Value Co-creation: A Case Study Based Approach. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 189, 314-319.
- Sinergia (2006). Producción Respetuosa en Viticultura. Impactos Ambientales en Agricultura. Proyecto Life Sinergia Life 03 ENV/E/000085 del Gobierno de La Rioja, España.
- Telstra. (2014). Telstra Environment Strategy 2014 – 2016. Departamento de Sustentabilidad. Australia.
- Universidad de Cambridge. (2015). Environmental Sustainability Vision, Policy and Strategy. Departamento de Medio ambiente y energía, pp.1-15. Reino Unido.
- Universidad de Nottingham. (2010). Environmental Strategy. Departamento de Sustentabilidad. Pp. 1-17. Reino Unido.

Uruburo, A. (2013). Identificación y evaluación de la creación de valor mediante y la implementación y desarrollo de Responsabilidad Social Corporativa estratégica. Tesis Doctoral: Departamento de ingeniería de organización, administración de empresas y estadísticas. Universidad Politécnica de Madrid, España.

Valencia, M. (2006). Los intangibles y el crecimiento económico. *Entramado*, 2 (1), 44-51.

Vinchira-Villarraga, D. M y Moreno-Sarmiento, N. (2019). Control biológico: Camino a la agricultura moderna. *Revista Colombiana de Biotecnología*, XXI (1),2-5.

# Tendencias de investigación en contabilidad crítica a partir de un estudio bibliométrico

Research Trends in Critical Accounting from a Bibliometric Review

Tendências de pesquisa em contabilidade crítica a partir de uma revisão bibliométrica

**Candy Chamorro González,<sup>1</sup> Verónica Jaramillo Giraldo,<sup>2</sup> Elizabeth Pescador Muñoz<sup>3</sup> & Jazmin Chaverra Marquez<sup>4</sup>**

## Autores

<sup>1</sup> Universidad Católica Luis Amigó. Medellín, Colombia. E-mail: candiilorena@gmail.com Orcid: 0001-7332-8566

<sup>2</sup> Universidad Católica Luis Amigó. Medellín, Colombia. E-mail: veronica.jaramillo@amigo.edu.co Orcid: 0001-7701-2905

<sup>3</sup> Universidad Católica Luis Amigó. Medellín, Colombia. E-mail: elizabeth.pescadormu@amigo.edu.co Orcid: 0002-4215-1267

<sup>4</sup> Corporación Universitaria Remington. Medellín, Colombia. E-mail: jchaverra@uniremington.edu.co Orcid: 0003-4562-3407

**Corresponding author:** Candy Chamorro González, Universidad Católica Luis Amigó. Medellín, Colombia. Correo electrónico: candiilorena@gmail.com

**Copyright:** © 2022 Revista Dimensión Empresarial / Vol. 20 No. 3 (2022) / e-ISSN: 2322-956X

**Tipo de artículo:** Artículo de revisión / **Recibido:** 25/03/2022 **Aceptado:** 28/07/2022

**JEL Classification:** M41;M49; M53

## Cómo citar:

Chamorro González, C., Jaramillo Giraldo, V., Pescador Muñoz, E. & Chaverra Marquez. (2022). Tendencias de investigación en contabilidad crítica a partir de un estudio bibliométrico. *Revista Dimensión Empresarial*, 20(3), 45-62  
DOI: 10.15665/dem.v20i3.3022

## Resumen

Mediante un análisis bibliométrico, este artículo examina las tendencias de investigación sobre contabilidad crítica en la base de datos Scopus. El estudio presenta un enfoque cuantitativo y un alcance descriptivo documental respecto a la producción científica relacionada con la perspectiva crítica en contabilidad. Los resultados muestran que la contabilidad crítica se ha convertido en una temática de gran interés para los investigadores contables, siendo una perspectiva muy estudiada desde diferentes enfoques, especialmente desde el año 2008. En adición se destaca que los estudios analizados de contabilidad crítica son abordados desde investigaciones empíricas en su gran mayoría, pero también se identifican estudios de revisión, estudio de caso o reflexión. Se concluye que es necesario abordar la contabilidad desde una perspectiva crítica para identificar problemas, descubrir fallas o inconsisten-

cias que permitan transformar la visión de la realidad contable centrada en la racionalidad económica y/o técnica.

**Palabras clave:** Contabilidad crítica, investigación contable, contabilidad.

## Abstract

A bibliometric analysis, this article examines the evolution of the academic literature on critical accounting in the scopus database. The study presents a quantitative approach and a documentary descriptive scope regarding the scientific production related to the critical perspective in accounting. The results show that critical accounting has become a topic of great interest for accounting researchers, being a highly studied perspective from different approaches, especially since 2008. In addition, it is highlighted that the critical accounting studies analyzed are

mostly approached from empirical research, but review, case study or reflection studies are also identified. It is concluded that it is necessary to approach accounting from a critical perspective to identify problems, discover flaws or inconsistencies that allow transforming the vision of accounting reality focused on economic and/or technical rationality.

**Keywords:** Critical accounting, public accounting, accounting research, accounting

### Resumo

A partir de uma análise bibliométrica, este artigo examina a evolução da literatura acadêmica sobre contabilidade crítica na base de dados Scopus. O estudo apresenta uma abordagem quantitativa e um escopo documental descritivo sobre a produção científica relacionada à perspectiva crítica em conta-

bilidade. Os resultados mostram que a contabilidade crítica tornou-se um assunto de grande interesse para os pesquisadores contábeis, sendo uma perspectiva amplamente estudada a partir de diferentes abordagens, principalmente a partir de 2008. Além disso, destaca-se que os estudos contábeis críticos analisados são abordados principalmente a partir de pesquisas empíricas, mas revisão, estudo de caso ou estudos de reflexão também são identificados. Conclui-se que é necessário abordar a contabilidade a partir de uma perspectiva crítica para identificar problemas, descobrir falhas ou inconsistências que permitam transformar a visão da realidade contábil voltada para a racionalidade econômica e/ou técnica.

**Palavras-chave:** Contabilidade crítica, contabilidade pública, pesquisa contábil, Contabilidade

## 1. Introducción

La contabilidad surge desde tiempos inmemorables como una herramienta para llevar a cabo el control de las propiedades y de las actividades económicas realizadas por el hombre, a través del registro diario de las operaciones como respuesta a la necesidad de conocer la realidad económica (Villegas, 2004). Desde entonces la contabilidad se ha adaptado a las necesidades de las diferentes unidades económicas con el fin responder acertadamente a las exigencias de la globalización que directa o indirectamente han generado una evolución de la disciplina, pasando de tener un enfoque mucho más cuantitativo a abarcar temas políticos, sociales y ambientales

como parte de la realidad contable (Archel, 2007; Valle, 2008; Arrington & Watkins, 2002; Villarreal & Martínez, 2017).

A mediados de 1970 empieza a emerger en Reino Unido la teoría contable crítica como resultado de la evolución contable (Broadbent, 2002), estableciendo así una nueva corriente de investigación que busca construir un conocimiento socialmente importante, por medio de diferentes bases teorías y metodológicas que permite dar un nuevo enfoque y abarcar las diferentes ramas de la contabilidad.

De acuerdo a ello, resulta sumamente útil y relevante este tipo de estudios, puesto que en palabras de Romero-León

(2014) reconocer las investigaciones en contabilidad crítica permiten forjar el camino hacia la cientificidad de la contabilidad, en adición Rodelo, Chamorro & Archibold (2021) destacan que promueve la transformación de las problemáticas sociales para generar un impacto externo que va más allá de los resultados de económicos de una entidad, a través de la diversificación de conocimiento ya que como menciona (Rodelo et al. 2021) la interdisciplinariedad amplía el conocimiento dando mayores alternativas para la solución de problemas (González et al. 2022; Quintero et al. 2022).

No obstante, es significativo mencionar que la investigación en contabilidad crítica es un tema relativamente para los futuros profesionales ya que es un área poco estudiada por la academia en razón a que la comunidad contable se enfoca principalmente en todos los aspectos contables relacionados con la dimensión financiera (Rueda-Delgado, 2010; Uribe, 2008); dejando de lado esta perspectiva crítica que brindan una mayor atención a las problemáticas sociales, facilitando la consolidación de nuevas líneas la contabilidad como práctica social e institucional.

El documento se orienta a dar respuesta a la pregunta ¿Cuáles son las tendencias de investigación sobre contabilidad crítica?, para ello se realizó una revisión bibliométrica entre 1974 y 2020 mediante la base de datos Scopus en razón a que es reconocida a nivel internacional como

una de las bases de datos más completa e importante dentro de la comunidad científica (Khudhair et al, 2020). El presente estudio es relevante porque esta información servirá como un punto de partida para futuras investigaciones, permitiendo identificar las principales variables y/o dimensiones investigadas hasta la fecha, así mismo ayudará a robustecer la arquitectura conceptual de las teorías relacionadas con la contabilidad crítica.

Para ello, el documento se subdivide en las siguientes secciones: en primer lugar, se describen unos referentes teóricos sobre contabilidad crítica, en segundo, se plantean los métodos y las técnicas metodológicas utilizadas. Posteriormente, se presentan los resultados enfocados a revelar los indicadores bibliométricos y las tendencias de los estudios sobre contabilidad crítica. Finalmente, se plantean las conclusiones que evidencian de manera resumida los aspectos desarrollados en el documento producto de la investigación realizada.

## **2. Metodología**

El presente estudio examina las tendencias de investigación sobre contabilidad crítica en la base de datos Scopus, reconocida por Khudhair et al (2020) como una de las bases de datos más completa e importante dentro de la comunidad científica nacional e internacional. Específicamente la investigación tiene por objetivos: (1) conocer la variabilidad de la producción, (2) tipos de documentos, (3) autores

más representativos, (4) revistas con mayor número de artículos, (5) indicadores de países y universidades, (6) tendencias de investigación en contabilidad crítica.

La investigación aborda un enfoque cuantitativo para definir la cantidad de artículos, libros y otras publicaciones relacionadas con el tema y utilizó el método descriptivo documental para conocer la producción literaria relacionada con la teoría crítica en contabilidad. Respecto a la técnica para recopilación de la información, se utilizó la técnica bibliométrica que según Chamorro & Irausquin (2021) la bibliometría se reconoce como el cálculo y el análisis de los valores cuantificables en la producción y en el consumo de la información científica, por su parte, Pritchard (1969) define la bibliometría como “la aplicación de métodos estadísticos y matemáticos para definir los procesos de la comunicación escrita, la naturaleza y el desarrollo de las disciplinas científicas mediante técnicas de recuento y análisis de la comunicación” (p. 32).

La técnica bibliométrica juega un papel fundamental para alcanzar los objetivos de la presente investigación porque permite conocer de forma detallada la producción científica de la contabilidad crítica, obteniendo datos precisos como el año, los autores, los tipos de publicaciones, los lugares e instituciones con mayor participación literaria, que servirá de insumo para el desarrollo de la investigación.

Respecto a los filtros utilizados para identificar el número de documentos centrados en el tema de contabilidad crítica. La tabla 1, ilustra los cuatro (4) filtros y los criterios que abordo la investigación para determinar los 370 documentos que se refieren a la contabilidad crítica, a estos documentos se les aplicó un análisis cuantitativo a través de Excel 2013, la descarga de la base de datos se realizó en el mes de octubre del año 2021. Finalmente, la Tabla 1 presenta el proceso de depuración de la muestra (A).

**Tabla 1.** Criterios de filtro para la muestra A

Número de documentos	Criterios
14,299	Total, de documentos científicos con el descriptor “critical accounting” en título, resumen y palabras claves
11,701	Entre el periodo de tiempo comprendido entre 1974 y 2020
3,294	Asociados a las áreas de interés del estudio (Business, Management and Accounting; Economics, Econometrics and Finance; Social sciences)
370	Estudios con al menos (8) keyword e vinculadas al estudio (critical, accounting, critical theory, critical accounting, critical realism, critical analysis; critical thinking)

**Fuente:** Elaboración propia (2022)

Luego de esto se realiza un análisis individual, revisando uno a uno los 370 documentos con el objetivo de identificar los estudios precisos que abordan el tema

objeto de estudio, la contabilidad crítica. El procedimiento anterior, arrojó un resultado de 72 estudios científicos que corresponden a la muestra B (Tabla 2).

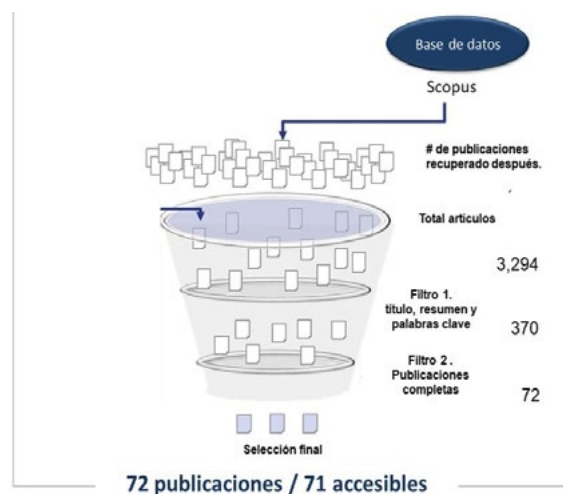
**Tabla 2.** Criterios de filtro para la muestra B.

Número de documentos	Criterios
370	Total de documentos seleccionados
72	Reducidos a los estudios científicos que específicamente se refieren a la teoría, problemas, tendencias y avances de la contabilidad crítica

**Fuente:** elaboración propia (2022)

Cabe señalar que para obtener la muestra B, se realizó un análisis cualitativo de la información para identificar los estudios científicos que se refieren a la teoría, problemas, tendencias y avances de la contabilidad crítica. Esta base de datos servirá de insumo para futuras investigaciones que pretendan abordar el pensamiento crítico en contabilidad.

Por ende, esta etapa del estudio, procedió a delimitar las investigaciones que abordan específicamente la variable de contabilidad crítica. Para ello, se realizó una revisión manual de cada documento, identificando así, que de 371 identificados en la muestra A solo 72 documentos abordan de manera específica la teórica crítica. Sin embargo, solo se logró acceder 71 documentos porque fue imposible descargar 1 artículo (Ver figura 1).



**Figura 1.** Filtro de la muestra B

**Fuente:** elaboración propia (2021).

Luego, se aplicó la técnica de análisis de contenido para identificar cuáles fueron las áreas temáticas que abordan la producción científica en contabilidad crítica. Para ello fue necesario leer y analizar los documentos en aras de fortalecer la discusión. Seguidamente, se categorizaron los documentos según el tipo de investigación (empíricos, revisión, reflexión y estudio de caso).

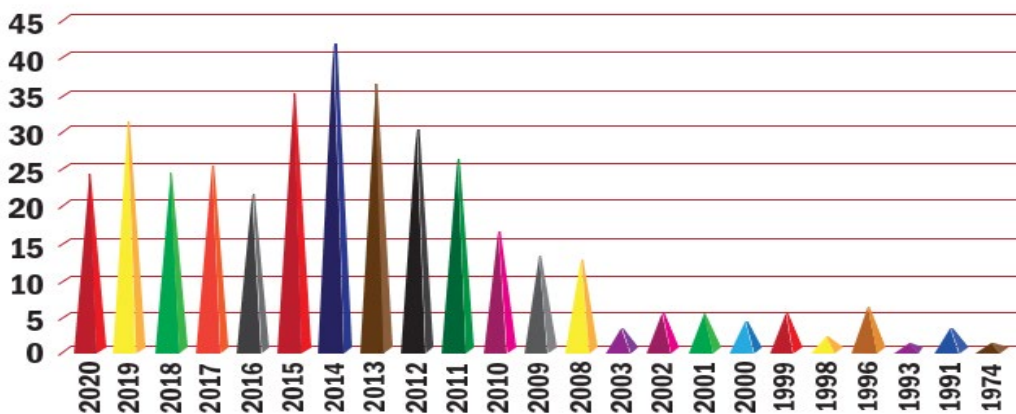


### 3. Resultados

#### Hallazgos correspondientes a la muestra A

Para responder a las preguntas de investigación propuesta, los resultados se agrupan para encontrar: 1) los actores más visibles y destacados a nivel global, 2) la evolución de la investigación en contabilidad crítica, 3) la participación de las revistas de contabilidad en publicaciones académicas, 4) las universidades y los países con mayor presencia en estas investigaciones, entre otras variables bibliométricas para visualizar las tendencias de los estudios de contabilidad crítica y el contenido de la investigación a lo largo del tiempo. En consecuencia, la figura 2, evidencia que entre los años

1974 y 2003 existían muy pocas publicaciones, es desde el año 2008 donde se refleja un aumento progresivo en cantidad de documentos; sin embargo, los años 2013, 2014 y 2015 develan un gran momento para estas investigaciones en razón a que los investigadores contables han reconocido que los estudios en contabilidad crítica permiten cuestionar escenarios que van más allá de problemas cuantitativos y pretende trascender a la realidad social actual (Dillard & Vinnari, 2017; Delgado, 2010). Finalmente, entre los años 2016 y 2020 disminuyen las publicaciones, pero aun así sigue existiendo participación literaria relacionada con la teoría crítica en contabilidad.



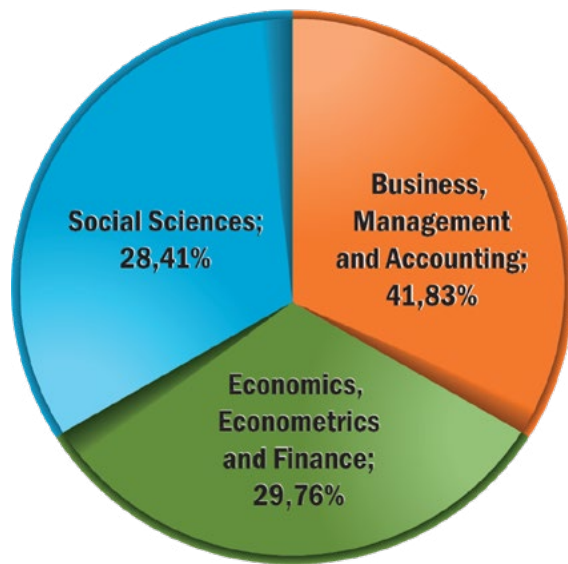
**Figura 2.** Número de documentos publicados desde 1974 hasta 2020

**Fuente:** elaboración propia (2021).

Posteriormente, en la figura 3 se revela las áreas de conocimiento en donde se ubican la producción científica en contabilidad crítica, se logra identificar que 312 documentos analizados son aborda-

dos desde el área de negocios, gestión y contabilidad y 222 estudios fueron adheridos al área economía, econometría y finanzas. Lo anterior, se debe que la temática en estudio se encuentra estrecha-

mente ligada a las áreas de económica, contabilidad y a fines.



**Figura 3.** Porcentaje de documentos publicados desde el área de conocimiento  
**Fuente:** elaboración propia (2021).

Siguiendo con los resultados de la muestra A, se elaboró la Tabla 3 que relaciona las revistas que contienen el mayor

número de documentos en contabilidad crítica, adicionalmente se indica el índice H (métrica que mide tanto la productividad como el impacto de las citas de las publicaciones) y el Cuartil de las revistas (indicador que sirve para evaluar la importancia relativa de una revista). En primer lugar, se destaca que la revista con mayor volumen en publicaciones es Critical Perspectives On Accounting quizás se deba a que el foco principal de la revista es publicar artículos desde la perspectiva crítica en contabilidad. Por otro lado, la mayoría de las revistas halladas están afiliadas a Reunido Unido y Estados Unidos, indicando que en Europa y Norteamérica se encuentran los líderes de la contabilidad crítica (Beltrán & Feliciano, 2017). Finalmente es importante mencionar que 160 revistas han publicado estudio con este enfoque.

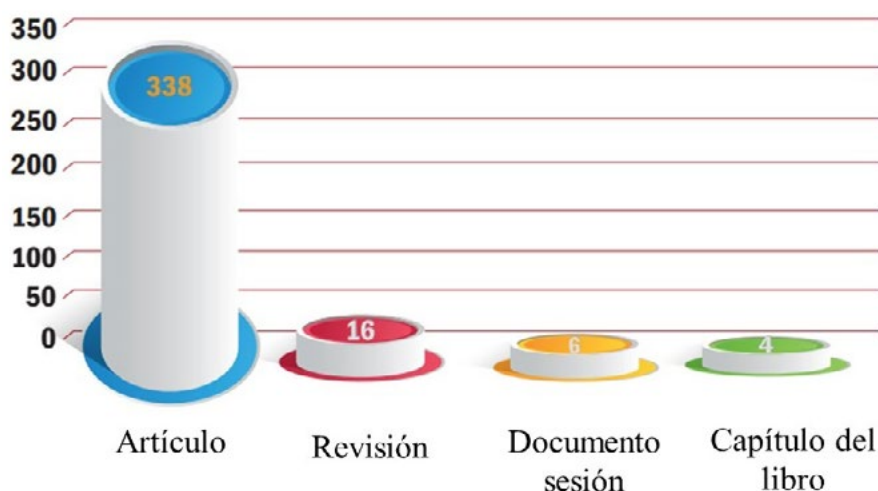
**Tabla 3.** Indicadores de publicaciones en revistas científicas

Revistas	No. de documentos	País	Índice H	Q
Critical Perspectives On Accounting	116	United States	67	1
Accounting Auditing And Accountability Journal	25	United Kingdom	99	1
Accounting Forum	11	United Kingdom	45	1
Accounting Auditing Accountability Journal	10	United Kingdom	99	1
Issues In Accounting Education	10	United States	45	2
Accounting Education	5	United Kingdom	37	2
Accounting History	5	United Kingdom	28	1
Management Accounting Research	5	United States	88	1
Meditari Accountancy Research	4	United Kingdom	22	2
Research On Professional Responsibility And Ethics In Accounting	4	United Kingdom	9	4

**Fuente:** elaboración propia (2021)

Respecto a la tipología de los trabajos utilizadas por la base de datos scopus, se encuentra que la mayoría de las publicaciones corresponden a artículos, y se ubica en la posición número 1 con un 92% de documentos, esto puede ser justificado en razón a que la mayoría de

los investigadores prefieren divulgar sus conocimientos en artículos, puesto que tiene una mayor visibilización, reconocimiento y citación, características importantes dentro de las mediciones científicas que se aplican en diferentes países (ver figura 4).



**Figura 4.** Tipología de documentos-Scopus  
**Fuente:** elaboración propia (2021).

A partir del análisis bibliométrico se logró identificar que los autores con mayor participación y contribución en la temática de estudio son Modell, Craig, Bryer, Haslam, Borthick y Dillard como muestra la tabla 4. Todos ellos han generado aportes significativos a la literatura relacionada con la teoría crítica desde diferentes enfoques, reconocidos además como los principales referentes a la hora de consultar sobre este tema. El investigador Modell cuestiona desde un enfoque crítico la investigación contable institucional, la contabilidad adherida a la responsabilidad social empresarial y

la utilización de métodos mixtos para la contabilidad de gestión (Modell, 2015a; 2015b; 2009; Baker & Modell, 2019).

Desde otra mirada, se encontró al autor Bryer como otro referente de la contabilidad crítica con 5 artículos en revistas indexadas, sin embargo, el investigador ha desarrollado más producción científica en esta área que no ha sido publicada en bases de datos. Algunos de sus trabajos han estado enfocados en la historia contable marxista, la contabilidad de gestión desde una mirada crítica, y la responsabilidad capitalista relacionada

con la contabilidad, entre otros aspectos (Bryer 2006, 2012, 2016, 2017). En correspondencia Craig también destaca trabajos interesantes desde otras miradas interdisciplinarias (Ball & Craig, 2010; Craig et al. 2018).

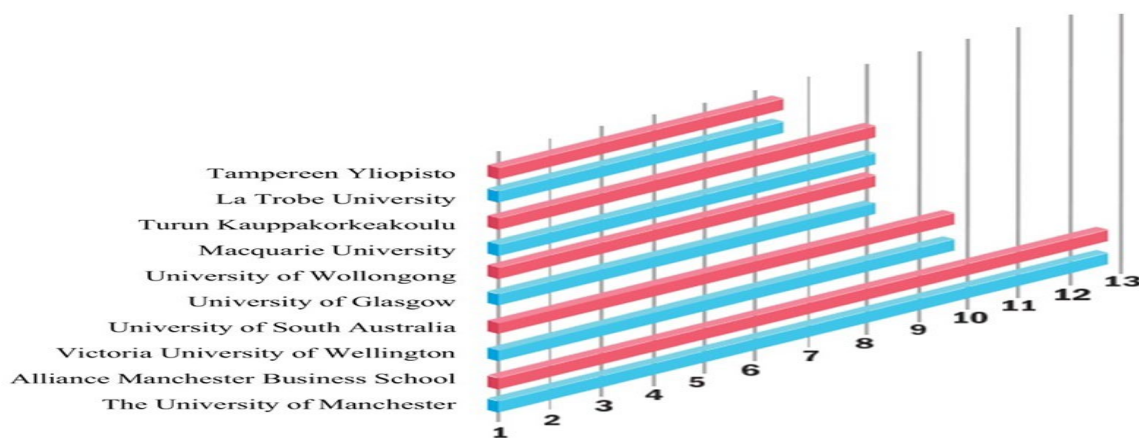
**Tabla 3.** Autores y numero de publicaciones

Nombre de Autores		Número de Publicaciones
Modell, S.		11
Craig, R.		6
Bryer, R.	Haslam, J.	5
Dillard, J.	Funnell, W.	4
Borthick, A.F.	Gallhofer, S.	
Andrew, J.	Chiapello, E.	
Boyce, G.	Fleischman, R.K.	3
Brown, J.	Jacobs, K.	
Chabrak, N.	James, K.	

**Fuente:** elaboración propia (2021).

Posteriormente, la figura 5 se observan las 10 universidades con mayor participación literaria de un total de 160 instituciones educativas que han financiado proyectos de investigación de contabilidad crítica, donde The University of Manchester y Alliance Manchester Business School lideran la lista, reconociendo de esta manera que los investigadores afiliados a estas instituciones están motivados e interesados en abordar las te-

máticas contables desde la perspectiva crítica para responder acertadamente a las necesidades y los problemas actuales que afronta la contabilidad (Haines-Doran 2019; Richardson, 2015; Laughlin, 1999; Lehman, 2013). Así mismo también existen estudios que presenta colaboración y cooperación entre instituciones para estas investigaciones (Gómez-Villegas, Ocampo-Gómez & Neu, 2021; Glending, Mauldin & Shaw, 2019).



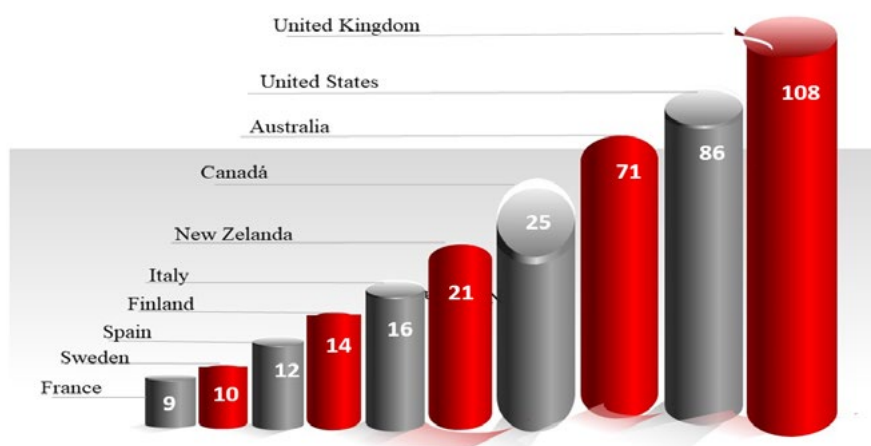
**Figura 5.** Indicación de las 10 instituciones con mayor participación en publicaciones

**Fuente:** elaboración propia (2021).

Basado en la revisión bibliométrica se identificó que se han realizado importantes investigaciones sobre contabilidad crítica en todo el mundo, específicamente 47 países. La Figura 6 ilustra los 10 países que más han publicado artículos sobre investigación crítica en contabilidad publicados en cuarenta y seis años de producción académica (1974-2020). En correspondencia, la región más productiva ha sido Europa en representación de Reino Unido, Australia, Italia, España y Francia; sin embargo, Norteamérica

sigue teniendo una gran hegemonía en las investigaciones con 86 documentos.

De manera similar, Asia también presenta una presencia activa en la cantidad de artículos publicados distribuido en Finlandia y Nueva Zelanda, lo que convierte a la región en un grupo altamente productivo (Glendening, Mauldin & Shaw, 2019; Haines-Doran, 2019; Tanima, Brown & Dillard, 2020; Dillard & Vinnari, 2017; Richardson, 2015).



**Figura 7.** Publicaciones de contabilidad crítica por países  
**Fuente:** elaboración propia (2021)

Finalmente, se realizó un análisis de los idiomas protagonistas en las publicaciones de contabilidad crítica halladas en la base de datos Scopus, entre los que se destacan el inglés, lo que explica que, al momento de consultar sobre la teoría crítica en contabilidad la gran mayoría serán en este idioma, puesto que representa el 97,33% de las publicaciones (Figura 8). Sin embargo, también se encontraron

trabajos en español (Ripoll & Urquidi 2010; Ramírez, 2007; Gómez, Ocampo, & Neu, 2021). Por otro lado, también se hallaron documento en portugués (Raffournier, 2007; Wirtz, 2005), en francés y Ruso se encuentra otros artículos (Дружилловская, 2017; Raffournier, 2007).

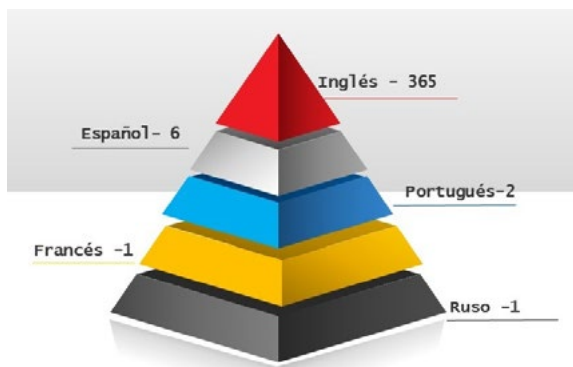


Figura 8. Idiomas por publicaciones  
Fuente: Elaboración propia (2021).

### Resultados sobre los tipos de artículos y áreas temáticas de la contabilidad crítica

La segunda etapa de la investigación, se enfoca en analizar las investigaciones que abordan específicamente la variable de contabilidad crítica, basada en 71 artículos. Inicialmente, la figura 9 destaca la participación de sexo en relación a dichas publicaciones. Se observa que, de 141 autores, los hombres han desarrollado más estudios enfocados a esta variable que las mujeres; sin embargo, se puede observar como la participación de las mujeres en las investigaciones y en las creaciones literarias contables viene creciendo a través del tiempo, algunos trabajos son los de, Anisette & Prasad (2017), Kamanga & Alexandra (2019), Ritz, Beatty & Ellaway (2014).

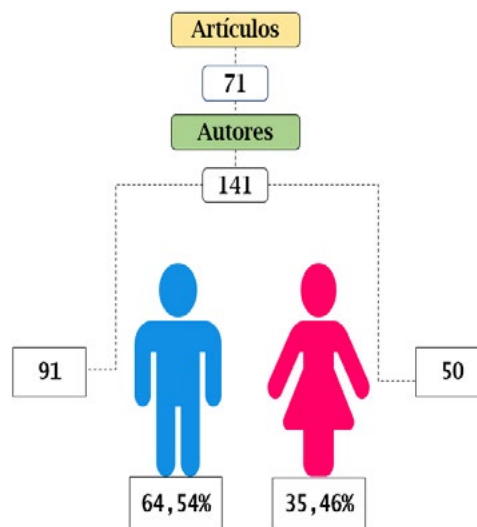


Figura 9. Participación literaria de acuerdo al sexo femenino/masculino.  
Fuente: elaboración propia (2021).

Mediante la técnica de análisis de contenido se, encontró que la más utilizada para el desarrollo de estos estudios fue la investigación empírica, representada en un 34% (Figura 10). Por tanto, los autores han tenido mayor motivación por descubrir o por crear nuevos conocimientos a partir de la observación y la experiencia, identificando de forma más específica y concreta las tensiones y problemas que afronta el campo contable (Quintero, González & Chamorro, 202; Quinche, 2007; Raffournier, 2007).



**Figura 10.** Tipos de documento.  
**Fuente:** elaboración propia (2021).

Posteriormente, se clasificaron los documentos de acuerdo al tipo de documento y al área temática como se muestra en la tabla 4. Allí se evidencia que el foco temático con mayor producción literaria es el área de “investigación” representada en un 54% del total de la mues-

tra, además se logra determinar que está presente en todos los tipos de artículos. En segunda medida, se halla el área de la “educación” con un 31% y finalmente los temas menos abordados desde la perspectiva crítica son la profesión y la historia con un 10% y 4% respectivamente.

**Tabla 4.** Indicadores de tipos de artículos y áreas temáticas en documentos

Tipo de Artículo	Área Temática				Total	Porcentaje
	Investigación	Historia	Profesión	Educación		
Empírico	12	1	3	8	<b>24</b>	33%
Estudio de caso	9	0	1	9	<b>19</b>	26%
Reflexión	8	0	1	3	<b>12</b>	16%
Revisión	9	2	2	3	<b>16</b>	22%
<b>Total</b>	<b>38</b>	<b>3</b>	<b>7</b>	<b>23</b>	<b>71</b>	100%
Porcentaje	53,52%	4,23%	9,86%	32,39%	100%	

**Fuente:** elaboración propia a partir de la base de datos Scopus.

Por último, se revisaron las líneas que abordaban cada tipo de estudio (Ver figura 11). En lo concerniente en los estudios de casos (equivalente al 27%), lo

cual, parte de una mirada desde la realidad observacional de las prácticas contables y su relación socio-contextual, se permite demostrar que cada vez más,

el análisis a partir de las acciones prácticas y técnicas teniendo en cuenta su contexto social e histórico toman mucha relevancia a la hora de entender ciertos aspectos que giran alrededor del mundo económico (Cardona, 2018; Carmona 1992). En esta subclasificación, se resalta mucho el campo de la educación, pilar fundamental para el entendimiento

y cambios generativos desde el sujeto contable y la praxis desde las aulas de clases (Cooper & Hopper, 2006).

Aspecto seguido, se encuentra los estudios de reflexión (17%), que es quizá una de las fases estructurales en términos críticos de repensar los hechos de la realidad, luego de una observación y



**Figura 11.** Líneas de investigación de los estudios de contabilidad crítica  
**Fuente:** elaboración propia (2021).



estudio de caso dentro de un aspecto socio-contextual. En este se analizó 12 documentos, que instan a poder romper esquemas de pensamiento contable, llegando a pensar a la contabilidad desde el ser espiritual, en aras de tener un mayor compromiso.

Finalmente, se encuentran las investigaciones de revisión, que pretenden inducir a partir de aspectos particulares e interrelacionamiento de teorías y aportes conceptuales, como, por ejemplo, la relación de Habermas, Honneth sobre la investigación crítica. La figura 11, ilustra las líneas que se actualmente se abordan en los estudios de contabilidad crítica a nivel internacional.

#### 4. Conclusiones

La contabilidad crítica es un tema que hasta ahora es un poco desconocido para muchos de los estudiantes y profesionales del área contable (Duque, 2004; Macías, 2016, 2017), sin embargo, las investigaciones en contabilidad crítica se consideran una perspectiva altamente importante para el ejercicio de la profesional porque permite repensar la contabilidad desde otras miradas, partiendo de su esencia técnica pero que pueda ser vislumbrada desde otras perspectivas interdisciplinarias, logrando así, una interrelación académica totalmente fuerte. Esto además permite fortalecer la disciplina contable para un cambio generativo en términos de visión sobre el mundo y la sociedad de hoy puesto que abarcan

la realidad social y permite perfeccionar e incluso sensibilizar las ideologías contables en pro de la sociedad.

En el recorrido de este estudio bibliométrico se identificó un crecimiento en la producción científica de la contabilidad crítica a partir del año 2008, cabe entonces destacar que el promedio publicaciones anuales fue de 25 artículos en la base de datos Scopus entre 2011 y 2020, lo que confirma que la investigación contable crítica ha llamado la atención de los miembros de la comunidad contable y ha sido abordada desde las diferentes metodologías de investigación, reconociendo la necesidad de adoptar un pensamiento crítico en esta disciplina y la influencia que esta puede tener en los fenómenos ambientales, políticos y sociales.

De igual manera, se reconoce que el área más aborda es “Business, Management and Accounting” con un total de 312 publicaciones y que las revistas con mayor porcentaje de participación es Critical Perspectives On Accounting con 116 publicaciones, seguida de Accounting Auditing And Accountability Journal con 25 publicaciones.

Por otro lado, se observa el gran aporte elaborado por Modell, S, autor con mayor número de artículos donde relaciona la crítica en contabilidad. En el caso de los países la mayor parte de producción se ha generado en Reino Unido y

Estados Unidos, razón por la cual el idioma que predomina en las investigaciones sobre contabilidad crítica es el inglés.

Respecto a las conclusiones de la muestra B, se concibe que la teoría crítica es abordada principalmente desde el área de investigación y educación, donde se destacan temas como la contabilidad ambiental, la responsabilidad social, el género, la desigualdad, la emancipación contable, las técnicas de aprendizaje y el pensamiento crítico. Por último, las áreas temáticas de profesión y historia tienen una menor participación en la producción científica de la ICC sin embargo estos estudios abordaron líneas críticas enfocadas en la práctica profesional, las normas internacionales, los orígenes de la contabilidad y teorías planteadas a través del tiempo.

Finalmente, las limitaciones del estudio se ubican en la revisión de los documentos únicamente en la base de datos Scopus, sería pertinente analizar otras bases de datos que permitieran encontrar otras tendencias o líneas de investigación en contabilidad crítica. Adicionalmente para futuros trabajos se recomienda abordar la contabilidad crítica a nivel formativo y por ende en algunos casos será necesario desarrollar e implementar reformas curriculares en los programas de contaduría pública con el fin de incluir el pensamiento crítico en los estudiantes desde los primeros semestres. No obstante, es pertinente dinamizar las técnicas de aprendizaje y metodologías aplicadas

por los docentes que permitan responder acertadamente a las necesidades de las diferentes unidades económicas, a las problemáticas sociales, ambientales, económicas y políticas como a las exigencias de la globalización.

## 5. Referencias

- Annisette, M., & Prasad, A. (2017). Critical accounting research in hyper-racial times. *Critical Perspectives on Accounting*, 43, 5-19.
- Aquel, S. S., & Cicerchia, L. Y. (2012). Perspectivas en investigación contable: El enfoque interpretativo: Una nueva manera de ver la contabilidad. *Actualidad Contable Faces*, 24, 42, 95-112.
- Archel, P. (2007). *Teoría e investigación crítica en contabilidad*. Un estudio de caso. Madrid: AECA
- Arrington, C. E., & Watkins, A. L. (2002). Maintaining “critical intent” within a postmodern theoretical perspective on accounting research. *Critical Perspectives on Accounting*, 13(2), 139-157.
- Baker, M., & Modell, S. (2019). Rethinking performativity: a critical realist analysis of accounting for corporate social responsibility. *Accounting, Auditing & Accountability Journal*.
- Baker, Richard; Bettner, Mark (1997). Interpretive and critical research in accounting: a commentary on its absence from mainstream accounting research. *Critical Perspectives on Accounting*. 293 – 310.

- Ball, A., & Craig, R. (2010). Using neo-institutionalism to advance social and environmental accounting. *Critical Perspectives on Accounting*, 21(4), 283-293.
- Beltrán, J. P. B., & Feliciano, L. A. G. (2017). Tendencia de Investigación contable en Colombia: Teoría o Práctica, una mirada desde las revistas contables colombianas 2011 a 2015. FACE: Revista de la Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales, 17 (2), 68-80.
- Broadbent, J. (2002). Critical accounting research: A view from England. *Critical Perspectives on Accounting*, 13(4), 433-449
- Bryer, R. (2012). Americanism and financial accounting theory—Part 1: Was America born capitalist?. *Critical perspectives on Accounting*, 23(7-8), 511-555.
- Bryer, R. (2016). Socialism, accounting, and the creation of ‘consensus capitalism’ in America, circa. 1935–1955. *Critical Perspectives on Accounting*, 34, 1-35.
- Bryer, R. (2017). *Accounting for Value in Marx’s Capital: the invisible hand*. Lexington Books.
- Bryer, R. A. (2006). The genesis of the capitalist farmer: towards a Marxist accounting history of the origins of the English agricultural revolution. *Critical Perspectives on Accounting*, 17(4), 367-397.
- Cardona Hernández, J. D. (2018) Exhortación por una perspectiva crítica de investigación en contabilidad coherente. *Revista Visión Contable*, 17, 159-184.
- Carmona, S. (1992). *Tendencias Contables Internacionales*. Universidad Carlos III. Universidad de Sevilla. Working Paper.
- Cooper, D. J., & Hopper, T. (2006). Critical theorising in management accounting research. *Handbooks of management accounting research*, 1, 207-245.
- Craig, P., Di Ruggiero, E., Frolich, K. L., Mykhalovskiy, E., White, M., Campbell, R., ... & Poland, B. (2018). Taking account of context in population health intervention research: guidance for producers, users and funders of research.
- Chamorro González, C. L., y Irausquin de López, C. A. (2021). Estudios de género en la disciplina contable: revisión bibliométrica. *Revista Venezolana de Gerencia*, 26(Especial 6), 82-105. <https://doi.org/10.52080/rvgluz.26.e6.6>
- Delgado, G. R. (2010). Contabilidad para la dignidad social: los aportes de la teoría crítica para la construcción de una nueva dimensión internacional para la Contabilidad. *Contaduría Universidad de Antioquia*, (57), 203-219
- Dillard, J., & Vinnari, E. (2017). A case study of critique: Critical perspectives on critical accounting. *Critical Perspectives on Accounting*, 43, 88-109.
- Duque, C. E. G. (2004). Una discusión crítica sobre el carácter científico de la contabilidad. *Lúmina*, 5, 61-76.
- Glendening, M., Mauldin, E. G., & Shaw, K. W. (2019). Determinants and consequences of quantitative critical accounting estimate disclosures. *The Accounting Review*, 94(5), 189-218.

- González, C. C., Gil, D. R., & Valencia, J. M. A. (2022). Revisión del cumplimiento del ODS-5 (igualdad de género) en el contexto colombiano. *Criterio Libre*, 20(36), e428907-e428907.
- Gómez-Villegas, M., Ocampo-Gómez, E., & Neu, D. (2021). Contabilidad crítica en Latinoamérica: trayectorias, interacciones y conversaciones entre el Norte y el Sur. *Innovar*, 31(82).
- Guao-Samper, R. (2020). Teoría crítica e investigación contable. El caso de la opacidad de la información financiera. *Actualidad Contable Faces*, 23(40), 28-51
- Haines-Doran, T. (2019). Critical accounting scholarship and social movements: The case of rail privatisation in Britain. *Critical Perspectives on Accounting*, 102126.
- Kamanga, R., & Alexandra, P. M. (2019, October). Facilitated Adoption of Accounting Information Systems: A First Step to Digital Transformation in Township Microenterprises. In *2019 Open Innovations (OI)* (pp. 312-319). IEEE.
- Khudhair, HY, Jusoh, D., Bin, A., F Abbas, A., Mardani, A. y Nor, KM (2020). Una revisión y análisis bibliométrico de la calidad del servicio y la satisfacción del cliente utilizando la base de datos Scopus. *Revista Internacional de Gestión*, 11(8).23-45.
- Laughlin, R (1999), "Critical Accounting: Nature, Progress and Prognosis", *Accounting, Auditing and Accountability Journal*, 12, 73 – 78.
- Lehman, C. R. (2013). Knowing the unknowable and contested terrains in accounting. *Critical Perspectives on Accounting*, 24(2), 136-144.
- Macías, H (2016). *Introducción a la investigación contable crítica (icc) en su contexto original*. En: tercer congreso global en contabilidad y finanzas – INTERGES. Contribuciones a la perspectiva crítica en Contabilidad, Finanzas y Gestión. Universidad Nacional de Colombia, Bogotá, Colombia. 23 al 25 de agosto de 2016. p. 28.
- Macías, H. (2017). Introducción a la investigación contable crítica (ICC) en su contexto original. *Contaduría Universidad de Antioquia*, 71, 103-127.
- Modell, S. (2009). In defence of triangulation: A critical realist approach to mixed methods research in management accounting. *Management Accounting Research*, 20(3), 208-221.
- Modell, S. (2015a). Making institutional accounting research critical: dead end or new beginning?. *Accounting, Auditing & Accountability Journal*.
- Modell, S. (2015b). Theoretical triangulation and pluralism in accounting research: a critical realist critique. *Accounting, Auditing & Accountability Journal*.
- Quinche Martín, F. L. (2007). Una evaluación crítica de la contabilidad ambiental empresarial. *Revista Facultad De Ciencias Económicas*, 16(1), 197-216.
- Quintero, K. R., González, J. O., & Chamorro, C. L. (2022). Imaginario social del contador público desde las esferas del arte: una aproximación teórica. *Económicas cuc*, 43(1).

- Raffournier, B. (2007). Les oppositions françaises à l'adoption des IFRS: examen critique et tentative d'explication. *Comptabilité Contrôle Audit*, 13(3), 21-41.
- Ramírez Cedillo, E. (2007). Crítica a la estructura tributaria actual en México. *Contaduría y administración*, (223), 113-134.
- Richardson, A. J. (2015). Quantitative research and the critical accounting project. *Critical Perspectives on Accounting*, 32, 67-77.
- Ripoll, V., & Urquidi, A. (2010). Herramientas de contabilidad de gestión utilizadas en la práctica empresarial: una revisión crítica de los trabajos de investigación. *Academia. Revista latinoamericana de administración*, (44), 1-20.
- Ritz, S. A., Beatty, K., & Ellaway, R. H. (2014). Accounting for social accountability: Developing critiques of social accountability within medical education. *Education for health*, 27(2), 152.
- Rodelo Sehuanes, M., Chamorro González, C., & Archibold Barrios, W. (2021). Formación (en competencias) investigativa (s) en los estudiantes de contaduría pública: caso Universidad del Atlántico, Colombia, 2015-2019. *Revista Facultad de Ciencias Economicas: Investigacion y Reflexion*, 29(2). 67-85.
- Romero-León, H. A. (2014). Problemas de investigación en contabilidad y problemas de la investigación en contabilidad. *Clío América*, 8(15), 75-82.
- Rueda-Delgado, G. (2010). El papel de la contabilidad ante la actual realidad económica, social y política del país. Más allá de la convergencia de prácticas mundiales. *Cuadernos de Contabilidad*, 11(28), 149-169.
- Tanima, F. A., Brown, J., & Dillard, J. (2020). Surfacing the political: Women's empowerment, microfinance, critical dialogic accounting and accountability. *Accounting, Organizations and Society*, 85, 101141.
- Uribe, R. L. G. (2008). ¿Cuál es la importancia de la capacidad de pensamiento crítico en la enseñanza contable ?. *Adversia*, (3), 1-9.
- Valle, D. (2008). Perspectivas críticas de la contabilidad "Reflexiones y críticas contables alternas al pensamiento único". VII Simposio Nacional de Investigación Contable y Docencia Universidad Nacional de Colombia Bogotá, junio 6-8 de 2008
- Villarreal, J. L., & Martínez, J. X. C. (2017). Fundamentos para el estudio de las corrientes de investigación en contabilidad. *Tendencias*, 18(2), 139-151.
- Villegas, M. G. (2004). Breve introducción al estado del arte de la orientación crítica en la disciplina contable. *Contaduría Universidad de Antioquia*, (45), 113-132.

# Multinational Companies that Grew in a Changing Economic and Institutional Environment: Case Studies During the Neo-Populism in Argentina (2002-2012)

Empresas multinacionales que crecieron en un entorno económico e institucional cambiante: casos de estudio durante el neopopulismo en Argentina (2002-2012)

Empresas multinacionais que cresceram em um ambiente econômico e institucional em mudança: estudos de caso durante o neopopulismo na Argentina (2002-2012)

**Dr. Federico Daniel Naspleda**

## Autor

<sup>1</sup> Universidad Nacional de la Plata - Consejo Nacional de Investigaciones Científicas y Tecnológicas, LESET-IdIHCS, La Plata, Buenos Aires, Argentina. E-mail: [fdnaspleda@gmail.com](mailto:fdnaspleda@gmail.com)

**Corresponding author:** Dr. Federico Daniel Naspleda, Universidad Nacional de la Plata - Consejo Nacional de Investigaciones Científicas y Tecnológicas, LESET-IdIHCS, La Plata, Buenos Aires, Argentina. E-mail: [fdnaspleda@gmail.com](mailto:fdnaspleda@gmail.com)

**Copyright:** © 2022 Revista Dimensión Empresarial / Vol. 20 No. 3 (2022) / e-ISSN: 2322-956X

**Tipo de artículo:** Artículo Resultado de Investigación / **Recibido:** 06/11/2021 **Aceptado:** 28/07/2022

**JEL Classification:** M21, M38, L1, N66, N86

## Cómo citar:

Naspleda, F. D. (2022). Multinational companies that grew in a changing economic and institutional environment: case studies during the neo-populism in Argentina (2002-2012). *Revista Dimensión Empresarial*, 20(3), 63-88  
DOI: 10.15665/dem.v20i3.2844

## Abstract

The purpose of this paper is to understand how an important group of multinational industrial companies grew in a changing economic and institutional context during the withdrawal of neoliberalism and the establishment of neopopulism in Argentina. The results of the investigation show that multinationals applying non-market strategies (NMS) and market strategies (MS) created an oligopolistic position in these years, taking advantage of elements of neopopulism. The methodology used in this article operates on several levels. In the first place, the most appropriate case studies are identified from an examination of industrial production at the meso-economic level, by selecting the industrial sectors that grew the most in the neo-populist years and did not grow during neoliberalism. Secondly, the MS and

NMS strategies of the main multinational companies belonging to these sectors are investigated under an analysis, on the one hand, of the competitive context in the sector in which they participate. And, on the other hand, under a microeconomic study, in which the way of insertion of the companies, the relations they have with the state at an institutional and cultural level, and the place that the country occupies with respect to its strategies in the world are inspected.

**Keywords:** MNEs, Nonmarket and Market strategies, neo-populism, Argentina-industry.

## Resumen

El propósito de este trabajo es comprender como un conjunto importante de empresas industriales multinacionales crecieron en un contexto económico e institucional cambiante durante la retirada del

neoliberalismo y la instauración del neopopulismo en Argentina. Los resultados de la investigación muestran que las multinacionales aplicando estrategias de no mercado (NMS) y estrategias de mercado (MS) crearon una posición oligopólica en estos años, aprovechando elementos del neopopulismo. La metodología utilizada en este artículo opera en varios niveles. En primer lugar, se identifican los casos más adecuados de estudio desde un examen de la producción industrial a nivel meso-económico, seleccionando los sectores industriales que más crecieron en los años neo-populistas y no crecieron durante el neoliberalismo. En segundo lugar, se investigan las estrategias MS y NMS de las principales empresas multinacionales pertenecientes a estos sectores bajo un análisis, por un lado, del contexto competitivo en el sector en el que participan. Y, por otro, bajo un estudio microeconómico en el que se inspecciona la forma de inserción de las empresas estudiadas en el país, las relaciones que tienen con el estado a nivel institucional y cultural, y el lugar que ocupa el país respecto a sus estrategias en el mundo.

**Palabras Clave:** EMN, estrategias de no mercado y mercado, neo-populismo, Argentina-industria.

## Introduction

The objective of this work is to contribute to studies on NMS and MS of multinational enterprises (MNEs) in emerging markets and in changing institutional contexts. To do this, a case that shed light on this aspect is examined: that of the leading MNEs belonging to industrial sectors that grew during the neo-populist stage

## Resumo

O objetivo deste artigo é entender como um importante grupo de empresas industriais multinacionais cresceu em um contexto econômico e institucional em mudança durante a retirada do neoliberalismo e o estabelecimento do neopopulismo na Argentina. Os resultados da pesquisa mostram que as multinacionais aplicando estratégias de não mercado (NMS) e estratégias de mercado (MS) criaram uma posição oligopolista nesses anos, aproveitando elementos do neopopulismo. A metodologia utilizada neste artigo opera em vários níveis. Primeiro, os estudos de caso mais adequados são identificados a partir de um exame da produção industrial no nível mesoeconômico, selecionando os setores industriais que mais cresceram nos anos neopopulistas e não cresceram durante o neoliberalismo. Em segundo lugar, investigam-se as estratégias de MS e NMS das principais empresas multinacionais pertencentes a esses setores, analisando, por um lado, o contexto competitivo do setor em que participam. no mundo.

**Palavras-chave:** empresas multinacionais, estratégias não mercantis e mercadológicas, neopopulismo, indústria argentina.

in Argentina (2002-2012) and did not grow in the neoliberal stage (1991-2001). These companies are part of the dynamic industrial sectors in neo-populism (hereinafter DISN). They are divided into a) Beverages: AB InBev, CCU-Heineken and Coca-Cola; b) Appliances: Whirlpool, Electrolux and Mabe; c) Footwear: VDA, Penalty, Perchet and Grupo Dass.

The Argentinean case presents paradigmatic issues that define its interest as a case study. It covers the years of one of its biggest crises in history, with a strong economic collapse and institutional rupture, in a process that led to a generalised breakdown of contracts, sharp falls in production and income, and therefore extreme volatility (Heymann, 2012). From 2003 onwards, however, the economy recovered rapidly and in 2005 a phase of growth continued until 2012. The same years saw the abandonment of neoliberalism and the emergence of neo-populism in Argentina (Bonnet, 2022).

At the same time, in recent decades there has been a notable increase in the activity of multinationals in the so-called “periphery of world trade” or in less developed emerging markets - such as Argentina - which has reshaped the structure of international business (Gammeltoft et al., 2010; Sirkin et al., 2008). The growing competition for higher profits and the saturation of traditional markets drove companies to seek new markets whose main characteristics were high economic volatility, changing institutions and the strong presence of politics in the evolution of markets (Peng et al., 2008; Hart 2004). These characteristics were present in the markets of the countries that adopted neo-populism at the beginning of the 21st century - such as Argentina, Bolivia, Brazil, Ecuador, Honduras, Nicaragua, Paraguay and Peru, Uruguay and Venezuela - due to the greater degree of state intervention (Bonnet, 2022). Al-

though neopopulism has receded, the phenomenon has now been reborn, with its differences, in Latin America, the US and Europe -Covarrubias (2021); Piva, (2020)-, as well as a growing wave of protectionism in the world in the face of Covid-19 (Vesga Benavides, 2021).

The type of strategies adopted by MNEs in emerging markets has been the subject of an interesting debate. Several studies, with the aim of establishing the existing backwardness in these emerging markets, compare them with markets dominated by the free market, the latter being an ideal to follow (Hitt et al., 2000; Hoskisson et al., 2000; Meyer et al., 2009; Peng et al. al., 2008; White III et al., 2014). Other researchers think more about the need for MNEs to adjust strategies to the specificities of each country in cultural and political terms as a source of competitive advantage (London & Hart, 2004; Prahalad & Lieberthal, 1998). While other authors explain the strategies of emerging market companies as a result of the specific advantages of the companies (Luo and Tung, 2018).

In contrast, there is less research on the particularities of the expansion of MNEs in Latin America as part of emerging markets. Some researchers have studied how corporations perform in the face of the specificities of the economy, institutions and the state in the region (Aguilera et al., 2017, Aguinis et al., 2020 Hermans and Borda Reyes, 2021; Perez-Batres et al., 2012; Quesada Chaves, 2018).



Under these aspects, understanding Argentina during the exit from neoliberalism and during neo-populism contributes to studies on MNEs in emerging and Latin American markets under the neo-populist experience. Understanding the reaction of an important set of firms to such changes is evidence of the successful strategies they used to adapt to a volatile and changing market.

This point leads us to ask questions: What were the main economic and political changes of neopopulism that changed the rules of the game and how were they taken advantage of by these companies? How did the leading multinationals manage to expand in the Argentine market in the face of sudden institutional and economic changes? How did the strategies of the MNEs achieve the concentration of the markets in which they participated?

The first section of this paper describes the methodological and theoretical aspects adopted. In the second section, the macro- and meso-economic evolution of neoliberalism and neo-populism in Argentina will be examined, in order to identify important aspects of the DISN, and explain the neo-populism aspects. In the third section, business strategies will be taken as the object of study. In particular, the general trends of the MNEs that participate in DISN will be described. This part analyses the MNEs, NMS and MS of the above-mentioned sectors, as well as the process of concentration and inter-

nationalization of the local markets. The hypothesis which underpins this paper supposes that the context of international competition of the firms participating in DISN implies a continuous necessity of advancing in fast-growing economies, as during neo-populism in Argentina. Faced with this scenario, the adaptation of the MNEs to this local context enables their expansion through the articulation of MS and NMS strategies with the aim of taking advantage of different economic cycles and adapting to institutional changes.

The results of this research are as follows. The MNEs of the DISN affected by the economic and institutional context, had to articulate different types of strategies. In phases of stagnation and crisis, they chose to market a large part of their products from their main markets, that is, from Brazil and China, changing their modes of entry into the country, as is the case of companies belonging to the footwear and household appliance industry. In other cases, they took advantage of the opportunities of the context regarding the crises of the local companies affected through aggressive ways of entering the country. On the other hand, MNEs in economic phases of growth and transformation of the institutional context opted for changes in strategies aimed at production in the country. This implied more flexible ways of entering the country, based on market seeking, and building margins in the face of uncertainty in the country. They were adjusted, through non-market

strategies, to the neopopulist context of trade protections, local industrial promotion and a nationalist culture.

## 1. Theoretical framework and methodology

The methodology adopted in this work implies building a multidimensional approach that explains the strategies of MNEs taking into account, on the one hand, macro phenomena focused on the evolution of the economy and institutions of the country of study. On the other hand, meso-economic phenomena, which allow to study how competition is structured within the DISN -particularly Beverages, Household Appliances and Footwear-, and how the MNEs managed to insert themselves in a forceful way in this structure. And finally, micro-economic phenomena, which seek to shed light on the strategies of MNEs at the local level according to institutional and economic limits, and their relationship with their international plans. Multiple case studies work best when there are several sources of evidence, a theoretical apparatus that serves as a research guide for all of them, (although not for the results), whose results present interrelationships that make it more robust (Yin, 2018). The business history perspective (Kano & Verbeke, 2019) calls for the study of multinational corporations with macro-meso-micro economic explanations, which is very useful to apply in this work.

Firstly, if we take into account the dy-

namics of all of Argentina's manufacturing sectors during the growing phase in a neo-populist period, there are sectors that stand out. The DISN present a novel productive increment concerning the neoliberalism period, in which the growth of these sectors was below the industrial mean.

The meso-economic level provides a dimension to understand the dynamics within the industry, by breaking down the total into 49 sectors, such as the production of food, vehicles, footwear or beverages, among others. That is why this work uses the data of the International Standard Industrial Classification for Argentina with three disaggregation digits (CIIU 3). The objective is to identify DISN whose cumulative annual rate is higher than the industrial average in the neo-populism phase, but lower in the neoliberalism phase. Another variable used to select the cases refers to the share in manufacturing sector's gross output, which allows us to identify cases with weight in the Argentine industrial structure and its economy. Finally, in the 3 cases examined, an increase in the market share of the MNEs analyzed during the study period is observed. Taking these three variables into account, the 3 case studies are chosen.

To identify the DISN, a comparative analysis of the industrial growth phases in neoliberalism (1993-1998) and neo-populism (2005-2012) is carried out. The study

starts from differentiating the phases of recovery, growth and crisis present in the long period 1993-2012 at the macro and meso-economic levels. The growth phases represent a new cumulative increase based on investments, distinguished from moments when accumulation enters a crisis (1998-2002), or where accumulation recovers through the use of installed capacity (2002-2005). This study is carried out in section 2. As a result of this analysis, the DISN includes the following: Beverages, Home appliances and Footwear.

Secondly, one of the most neglected aspects of understanding MNEs strategies in Latin America is the pendulum swings in the political economy (Hermans & Reyes, 2020). Institutional change is a constant feature of Latin America, whereby crises force institutional actors to restructure as well as economic actors (Cuervo-Cazurra et al., 2016; Hermans (2018); Hermans & Reyes, 2020). Under this point it is necessary to make some considerations of the case. The profound liberalization of the Argentine economy in the early 1990s guaranteed new institutional conditions favourable to the establishment of international companies (Bisang & Gómez, 1999; Kosacoff & Porta, 2000; Meyer et al., 2009). This is expressed by the institutional reforms carried out in the Argentine neoliberalism, whose most important aspects were based on: the deregulation of the establishment of MNEs, the free remission of

profits, the opening of the market with the generalized reduction of tariffs and the predominance of private investment over public investment (Bisang & Gómez, 1999; Heymann, 2000; Salvia, 2015). The high historical levels of foreign direct investment increased between 1991-1998 at an annual cumulative rate of 28% (Kosacoff & Porta, 2000). But the transformations produced during the neoliberal years were altered by one of the biggest crises in Argentine history between the years 1999-2002 (Salvia, 2015). As an attempt to respond to the crisis, the new government that took office in 2003 with the presidency of Nestor Kirchner adopted neo-populism.

Neopopulism is based on a greater degree of State intervention compared to neoliberalism (Bonnet, 2022). The neo-populism was based on populist economic policy, but its limits were the increase in technological and economic dependence that deepened in the period (Grigera, 2017; Rougier & Schorr, 2015). Particularly in Argentina, the state implemented broader functions in regulatory and redistributive matters, guaranteeing the satisfaction of popular demands through generalised salary increases (Piva, 2015). Through this way the state sought to form a mechanism of industrial development by the increase in consumption associated with the domestic market (Rougier & Schorr, 2015). The development of the industry by means of mechanisms of the state is essential

under this position established by a high exchange rate, tariffs, restriction to the imports, lines of promotion to the consumption, to foment projects of industrial investment, among others. These issues will be examined in section 2 at the macroeconomic level, and in section 3 with respect to the companies under study.

The development of DISN was stimulated by neo-populist economic policies, as these sectors were oriented towards the domestic market, and therefore they were sensitive to the positive evolution of the economic cycle, as well as to that of income and its distribution. (Ablin, 2012; Ablin & Naso, 2012; Bekerman & Sirlin, 2000; CEPb, 2008).

Thirdly, the present study integrates a meso and micro-economic analysis to explain the entry mode strategies of the MNEs in a competitive structure market (Elango & Sambharya, 2004). The aim is to understand how MNEs entered DISN -greenfields, joint ventures, acquisitions- according to three elements that constitute the competitive structure in each study sector. First, the degree of rivalry, according to the degree of concentration of the companies that participate in the sector, and the extent of the market share due to imports. Second is economies of scale, which, according to the Argentine case, initially constituted an entry barrier in the beverage industry, only surpassed by significant investments through mergers and acquisitions of companies. And

third the demand conditions according to the market growth rate and the variability of demand.

At micro level, this work supposes the linking of the MS with the NMS (Doh, Lawton, & Rajwani, 2012; Baron, 1995), due to the Argentinian institutional and economic changing context and the sort of answers provided by the MNEs. In this sense, for MNEs the successful implementation of a multidomestic strategy requires action plans that are adapted to the configuration of the institutions and economic interests of each country (Baron, 1995). Such configurations in changing environments require the articulation of both NMS that are mainly characterized by corporate actions that responds to social, political, legal, and cultural arrangements that limit or facilitate their activity; and MS that adjust to the market environment and competition for resources, revenues, and profits (Doh et al., 2012).

Furthermore, it is taken into account the institutionalist theories that refer to the New Institutional Economics and to the National Business Systems. The first one considers that institutions in contexts of political and economic uncertainty affect the ability of MNEs to maintain a competitive advantage, especially as they enter new markets (Doh et al., 2012). Meanwhile, the second institutional perspective allows for strategies to understand why economic tendencies of a national basis persist in a globalization

era. For the case study and the emerging economies, the government can also use their institutions to restrict the advance of MNEs, or provide incentives for their better insertion (Arslan & Larimo, 2012; Henisz, 2000; Hoskisson et al., 2000), and may even generate additional investment costs (Hillman & Hitt, 1999). Faced with the Argentine context of institutional and political oscillations, it is important to keep in mind that competition and demand uncertainties have a significant impact on the entry mode decisions of multinationals (Sniazhko, 2019). On the one hand, proactive collaboration/cooperation in the form of vertical integration and contractual agreements that MNCs have with their local partners results in a strategy to reduce external uncertainties by shifting uncertainty and risk to their partners (Sniazhko, 2019). This is what happened in the case of the Footwear and Appliances companies, as we will see below. On the other hand, vertical integration is used as a more active strategy to intervene on uncertainty related to entry mode and demand, while horizontal integration is used to neutralize uncertainty in very competitive contexts (Burgers & Padgett, 2009; Sniazhko, 2019).

Another perspective is based on three types of institutional relationships that are achieved by MNEs. (Dorobantu et al., 2017) The first one is adaptive, according to which MNEs choose the optimal structure among the existing institutional options, where they are not allowed to

change the institutional. The second is additive, where the MNEs seek to reduce institutional costs but in a complementary way to the existing institutions. Third, the transformative NMS seeks to change the existing institutional context: it alters institutional costs for all the MNEs. In relation to this perspective, the ability of MNEs to compete in a host country depends on the advantages they have to leverage their global resources, and their limits vis-à-vis government resources that local firms have (Yang & Meyer, 2020; Thakur-Wernz, Cantwell, & Samant, 2019). These resources mediate corporations' abilities to conduct aggressive market strategies. This is why the relationships that MNCs establish with institutions become of decisive strategic importance as a tool to reverse the structural disadvantage of being foreign. Such is the case of all the companies studied in this paper.

Other important MS for this study are market seeking and asset-seeking ones (Dunning & Narula, 2005). With the market seeking strategy MNEs just sought to benefit from the fast-growing Argentinian domestic market by the installation of factories in the country without any plans to launch the local production onto other markets. While strategic asset-seeking is based on the acquisition of resources and skills that, for the investment firm, can contribute to maintain and increase its competitive nuclear capabilities in regional or global markets.

## 2. Economic aspects for the study of

## MNS in neo-populist

To understand the evolution of the MNEs during the years under study, it is necessary to bear in mind three significant phenomena.

Firstly, the evolution of the economy and of the manufacturing sector during the neo-populism years shows important changes. It is divided into two distinct ac-

cumulation phases (Table 1): A recovery phase (2002-2005) and a growth phase (2005-2012). The reason for this is that in the year 2005 there was a qualitative change in which both the overall and manufacturing GDP exceeded the maximum levels they had reached respectively during the neoliberal accumulation mode (year 1998).

**Table 1.** Evolution of GDP, of manufacturing

sector and of real wages in the private sector (PSRW), 1994-2012 (millions of pesos in 1993, and at index 1991=100)

Year	GDP	Manufacturing sector	PSRW
<b>1994</b>			<b>100.6</b>
<b>1998</b>	<b>288123.305</b>	<b>49525.624</b>	
2001	263996.674	40626.828	97.7
2002	235235.597	36176.069	76.6
2003	256023.462	41952.37	70.5
2004	279141.289	46976.61	87.3
<b>2005</b>	<b>304763.529</b>	<b>50480.321</b>	<b>90.9</b>
2006	330564.97	54974.931	<b>101.2</b>
2007	359169.903	59152.879	102.8
2008	383444.183	61841.927	100.7
2009	386704.385	61502.972	106.2
2010	422130.052	67547.339	106.5
2011	459571.105	74962.496	111.8
2012	468301.017	74659.511	112.9

**Source:** own figures based on INDEC and CIFRA

In addition, it can be observed a remarkable evolution of both overall and manufacturing sectors GDP, compared to the neoliberal period, for they present annual cumulative growth rates of 7.1% and 7.5% respectively.

Taking into account the dynamics of every branch of the Argentine manufac-

turing sector – in an industrial division of 49 branches– there is one particular group that stands out in terms of their growth: DISN. The DISN are: Beverages, Household Appliances, and Footwear (Table 2). The rest of the branches in the table have not changed their situation regarding their share in the overall manufacturing sector's gross output. Besides,

each branch shows significant development during the neo-populism growth period when compared to the neoliberal period; this can be seen in the fact that its cumulative annual growth rate is above the industrial average (7.1 %).

**Table 2.** DISN in terms of annual cumulative growth rate (ACGR) 1993-1998, 2005-2012, 1997=100; and share in manufacturing sector's gross output (GOS), imports (M) and exports (x), 2012

Manufacturing sector	ACGR (1993-1998)	ACGR (2005-2012)	GOSP 2012	X 2012	M 2012
DISN	-1.4%	12.9%	9.2%	3.2%	3.6%
Beverages	0.4%	12.0%	5.4%	1.6%	0.1%
Home appliances	1.9%	14.8%	1.8%	1.4%	0.4%
Manufacture of glass	-1.1%	8.8%	0.4%	0.1%	0.4%
Manufacture of footwear	2.0%	16.1%	1.6%	0.0%	0.6%
Manufacture of office machiner	-7.5%	10.1%	0.0%	0.0%	2.1%
Total	2.4%	7.1%	100%	100%	

**Source:** Own figures bases on Centre for Production Studies (in Spanish: CEP)

Lastly, the DISN share characteristics related to the economic policy applied by the state known as neo-populism. This relation becomes generally evident in the data shown in Table 1, where the limited improvement of the situation of private sector's declared workers can be verified in the growth of the real wages since the year 2006. The cycle of rising real wages temporally coincided with the growth phase of 2005-2012; that is why it can be noticed a relation between the cycle of both economic and DISN growth, as well as that of income growth.

Finally, it is important to note that the neoliberal and neo-populist periods showed continuous phases of crisis, recovery and growth, which gave industrial accumulation an unstable character (Nasplada, 2020). For MNEs, this eco-

nomical behaviour was presented as serious challenges in terms of being able to take advantage of moments of growth, and having a strategy in the face of stagnation and economic crisis.

### 3. General trends of the DISN MNEs: internationalization and concentration of the local market as part of a global strategy

First, in Table 3 we can see the high degree of DISN market internationalization and concentration during the neo-populism. The main MNEs competing there during the neo-populism years displaced other domestic and international firms.

**Table 3.** Strategies and share of multinational corporations in the Argentine DISN market during the 2002-2012

	Firms	Market share (%)	Source of production for Argentina	Brands	NMS	MS
Beverages	AB InBev	Beer: 75.2 %; soft drinks: 21.8%	Argentina	Quilmes, Pepsi-co Co (I) Stella Artois, Brahma	.Adaptive .Focus brands- .Nationalism .Cultural adap- tation	.Internationaliza- tion of production (IP). .Acquisitions .Focus Brands .Aggressive acqui- sitions .Asset-seeking
	CCU-Heinek- en	Beer: 21.3 %	Argentina	Heineken, Budwaiser, Schneider	.Adaptive	.JV
	Coca-Cola	Soft drinks: 61 %	Argentina-EEUU	Coca-Cola		.IP .Market seeking .Vertical direction of production
Home appliances	Whirlpool	Led by Whirl- pool, they con- centrate over 60 %	Brasil-Argentina	Whirlpool, Con- sul, Eslabon de Lujo	.Nationalism .Additive .industrial part- ners	.IP .Market seeking .Greenfield
	Electrolux		Brasil-Argentina	Electrolux and Gafa	.Nationalism .Additive	.IP .Market seeking .Aggressive acqui- sition
	Mabe		Brasil-Argentina	Patrick, Sacool, General elec- tric (I)	.Nationalism .Additive .industrial part- ners	.IP .Market seeking .Greenfield
Sports footwear	VDA	As a whole they have a 70 and 80 %	Brasil-Argentina	Reebok (I), Olimpikus and Vulcabras	.Nationalism .adaptive	.IP .Market seeking
	Alpargatas Calzados		Brasil-Argentina	Topper	.Nationalism .adaptive	.IP .Market seeking .Aggressive acqui- sition
	Penalty		Brasil-Argentina	Penalty and Stadium	.Nationalism .adaptive	.IP .Market seeking
	Perchet (Paquetá)		Brasil-Argentina	Adidas and Diadora	.Nationalism .adaptive	.IP .Market seeking
	Grupo Dass		Brasil-Argentina	Nike, Adidas, Converse and Fila	.Nationalism .adaptive	.IP .Market seeking

**Source:** Own figures based on the National Committee in Defense of Competition, AC Nielsen, CEP (2004, 2008, 2008b), Donosio 2008, Ablin & Naso (2012), Marchesini (2012), Filipetto (2014) and <https://es.statista.com/>



Second, it is worth mentioning that the importance of competition in the beverage, household appliances and footwear industries forms part of disputes belonging to a greater dimension than the ones corresponding to the Argentine market.

Such competition has been successfully based on the general strategy of internationalization and concentration of both production and distribution (Table 4). This strategy was a consequence of

the saturation of the traditional markets, and the necessity of the MNEs to expand to the emerging countries. On the other hand, firms need to compete and move to new markets because of competitive pressure, which makes them fill spaces that their adversaries might occupy, and because of the saturation of the markets where they compete (Andrew & Kannan, 2005; Bekerman & Sirlin, 2000; Verbeke & Kano, 2015).

**Table 4.** Share of DISN firms in the international market 1998-2015 (in%)

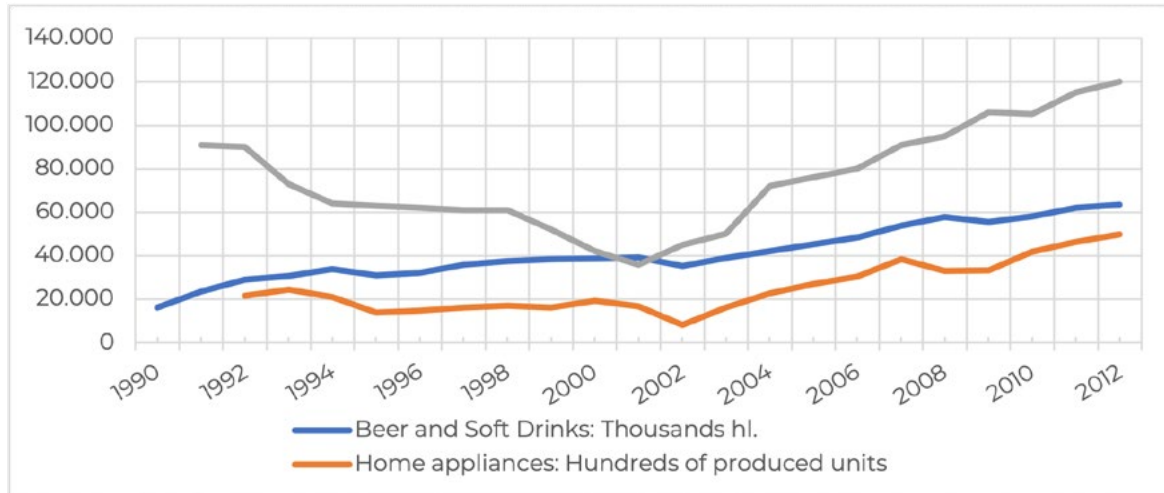
Beer		Soft Drinks	Home appliances		Sports footwear	
1998	2014	2015	2001	2014	1998	2015
Anheuser-Busch 9,15	<b>AB Inbev 20.8</b>	<b>Coca-Cola Co. 48.6</b>	<b>Electrolux 15.2</b>	<b>Whirlpool 13</b>	<b>Nike 30.5</b>	<b>Nike 22.9</b>
Heineken 5,67	SABMiller 9.7	<b>PepsiCo Inc. 20.5</b>	<b>Whirlpool 12.2</b>	<b>Electrolux 10</b>	Reebok 15.4	<b>Adidas 9.7</b>
Miller 4,07	Heineken 9.1		GE 6.8	Boch-Siemens 8	<b>Adidas 10.7</b>	New Balance 4.4
SAB 3,31	Carlsberg 6.1		BSH 6.3	Haier 8		
Brahma 3,17	China RE 6.0		Maytag 4.9	LG 7		
<b>Interbrew 2,84</b>	Tsingtao 4.7					

**Source:** Ebneht y Theuvsen -2006-; Statista

Third, the relocation processes of the most important factories at the regional level have taken place in the last decades. This important fact could be seen in white line household appliances, beverages and footwear, located in Brazil and China (except beverages), since these countries enjoyed relatively low labour costs and an important domestic market at which it was possible to obtain greater profits (Bekerman & Sirlin, 2000; CEP, 2008b; CEP, 2008; *The World Footwear 2013 Yearbook*, 2013)

Fourthly, in Argentina there have been different practices and ways in which this trend was deepened by those firms, one of which was the strategy based on market seeking (Dunning & Narula, 2005). This strategy was adopted as a result of the appeal that the Argentine market generated because of its rapid economic growth, as observed at DISN's aggregate level and as can be seen in Chart 1 for each sector in particular. Hence, all the sectors surpassed the former period of neoliberal accumulation in the first years of the populism period.

**Chart 1.** Evolution of DISN product units 1990-2012



**Source:** Own Figures based on Industrial Products Statistics - IPS -, INDEC

Another relevant aspect linked to the expansion of these industries in Argentina, was that of its significant relation to the two pillars boosted by neo-populism (Piva, 2015). The first of these pillars was a consequence of the phenomenon mentioned in the preceding section, that is, the satisfaction of popular demands through generalized wage raises. This affected these sectors because their demand had a high-income elasticity that was very sensitive to the positive evolution of the economic cycle, of income and of its distribution. The second pillar boosted by neo-populism was that of nationalism, which favoured DISN's through an elevated real exchange rate, allowing a significant level of protection for the local manufacturing sectors (Rougier & Schorr, 2015). This was complemented, more specifically, by reinforcing and boosting domestic industries and markets, through antidumping and selective

promotion policies, such as those implemented in favour of domestic footwear and household appliances industries. These last aspects may be found as a part of the presidential public speech rhetoric, as well as that of the Ministry of Industry's programmes. (*Plan Estratégico Industrial 20 20*, 2011).

### 3.1. Study cases in the beverage sector. AB-InBev and TCCC

It is necessary to explain important aspects of world MNEs competition dynamics in order to understand the strategies deployed in Argentina. In 1998, the world situation of the beer market presented a concentration in domestic firms and a lower participation of oligopolies (Table 4). Besides, the scarce presence in international markets left the firms of this sector in a weak position if compared to other corporations from other widely global industrial sectors that could displace

them (Ebneth & Theuvsen, 2006). This situation triggered an accelerated process of concentration and internationalization of the beer market, characterized by a strong competition between the participating firms. Also, the 6 largest firms of the sector went from having a 25.4 % to a 56.4 % share of the global market between the years 1998 and 2014 (Table 4).

Therefore, the main strategy for the AB-InBev internationalization was based on an aggressive participation in the market, by acquiring the main local brands of a certain country and making use of them as platforms to launch their global brands (Verbeke, 2009). The Focus Brand strategy consisted of the firm's selection of a reduced number of strategic brands, according to their importance in the market in three dimensions: domestic, multi-country and global brand. At the domestic level, the multinational corporation selectively purchased local firms whose brands allowed them to have an aggressive participation in the market – in many cases this meant the control of over 50 % of the local market of a country. Thus, the Focus Brands were propelled all over the world in a cultural and economic dual movement. The firm assimilated the “local” tastes and identities and adapted consumers' preferences to the “global” tastes. And it took over both a “premium” market – targeted at middle and high classes – and a low-class market. The firm started its strategy in the nineties, through 300 business acquisitions in

the world (Verbeke, 2013). Its intention was to adapt Interbrew to the cultural guidelines of each country, respecting the identities of the acquired brands. To this effect, it did not only keep the names of the products but Interbrew had an organization with a greater decentralized decision power in local administrators. This situation led to its characterization as the “world's local brewer”. (*Annual Report*, 2000)

AB InBev developed the Focus Brand on a straight-line basis in Argentina, especially with the acquisition of the Cervecería y Maltería Quilmes (CMQ) – of local capitals – in the year 2006. Ever since that year, the firm secured continuous concentration of over 75.2% in the beer market by mainly investing in its “Local Champion Brands” (Brahma® and Quilmes®) and by introducing in the market one of its “Global Brands”, Stella Artois®, which became the number one premium brand. Besides, in highly concentrated industries, as is the case in Argentina, foreign companies would favour entry through acquisitions to avoid a price war (Elango & Sambharya, 2004).

The CMQ AB-InBev acquisition process was caused by a crisis that the Argentine company had in 2001 (*Annual Report*, 2001). But this purchase was conditioned by the Argentine government. This is related to the fact that regulations established by host governments in volatile environments can interfere with trans-

actions (Hoskisson et al., 2000). Therefore, partial acquisitions may emerge as the only option available to multinational companies (Meyer et al., 2009). In this sense, the company in a few years managed to consolidate an adaptation NMS with its first share purchase, which subsequently allowed its majority purchase. It should be taken into account the fact that during the year 2001 CMQ dominated the participation in the Argentine beer market (67.9%), Paraguay (84%), Uruguay (58%) and Bolivia (97.5%) -(*Annual Report*, 2001)- Therefore, the acquisition of this company allowed AB InBev to implement an asset-seeking strategy. In this way, and until that moment, CMQ was a historic local leading beer producer, with more than 100 years of presence in the market. In that year, the company possessed national capitals and a joint venture with the firm Heineken and had been acquiring plants and brands (*Annual Report*, 2001). The company had the "broadest portfolio of products" (which includes, in addition to beers, the entire Pepsi soft drink line) -*Expediente N° S01:8000099/02*. Likewise, CMQ was vertically integrated into the malt market, producing and supplying itself with the most important provision of the industry. The Belgian company went on to control CMQ from 2006 on, through its new subsidiary Ambev, increasing its economic interest in the company up to 91%, but affecting the divestment ruled by the state for the brands Palermo®, Bieckert® and Imperial® (*Annual Report*,

2003). These brands would become part of the other oligopolistic company, CCU. The state awarded the distribution of the purchase of CMQ between AB-InBev and CCU to avoid the establishment of a monopoly. In this regard, multinational companies entering these emerging markets require networking and relationships with local government authorities, which can be facilitated through acquisitions (Arslan & Larimo, 2012; Henisz, 2000).

The Quilmes brand is one of the most identified with the national being (Sznajder, 2013), thereby earning a symbolic capital according to neo-populism, which allowed it to enter the beer market with a large share.

Furthermore, the Belgian firm, with the CMQ acquisition, won a production and distribution agreement of the Pepsi line in Argentina, with a 21 % share in the soft drink market (AB InBev, 2012). (*Annual Report*, 2012a)

Another important case during the Argentine neo-populism years is the Coca-Cola System. It facilitated the process of concentration and internationalization of non-alcoholic beverages in the country like no other foreign corporation in the sector. The System acted as a domestic and global mechanism, consisting of bottling plants of associated companies and the headquarters of TCCC (The Coca-Cola Company) based in Atlanta. TCCC established contracts and territo-

rial franchises on these plants for their use of the brand, which enabled it to control them; it also managed the brand and marketing, while providing the basic concentrate for product elaboration, among other functions. (*Reporte de Sustentabilidad*, 2013) In this sense, in order to save on technological and administrative resources, MNEs in emerging economies had a greater propensity to organize themselves into diversified, related and unrelated business groups (Khanna & Yafeh, 2007).

The Latin American region represented 29 % of its overall volume sales, becoming the company's main growth region (*Reporte de Sustentabilidad*, 2013). This region underwent strategic modifications because of a rationalization process, characterized by productivity gains and a reduction of the number of plants. (Di Nucci, 2011)

As regards TCCC, the bottling plants belonging to its partners were reduced and internationalized, which deepened the oligopolization process in Argentina, which in turn is part of a wider regional and world process. Between the neoliberalism and neo-populism years it went from operating 14 bottling plants run by 6 national groups to operating 4 plants run by 3 multinationals -FEMSA, the Edasa Group and ARCA-, and Regina Lee, the only Argentine firm (Coca-Cola sustainability report 2013:9). FEMSA operated with a 35 % market participation in Ar-

gentina, The Edasa Group 30.9 %, Arca 22 % and Regina Lee 10.3 %.(*Reporte de Sustentabilidad*, 2013).

This process of greater concentration and internationalization ultimately caused the multinational corporation to reinforce its participation and control over its bottling plants, ensuring in this way a greater vertical direction of production. This situation established the management of its primary input's price, temporary production licenses, and the definition of the territories where the plants could operate. At the same time, the specific means of control between TCCC and the bottling plants depended on the negotiation of the parts where TCCC had direct share participation, defined the main providers and conditioned the bottling plants through investment financing. This is because in contexts where institutions and the rules of the game are changing, as in the case study, vertical integration is an option to better control the fulfillment of contracts (Gammeltoft et al., 2010).

### **3.2. Strategies by household appliance MNEs in a context of antidumping measures and local associations**

The household appliance market was concentrated at the global level by mainly two leaders: Whirlpool and Electrolux, which in the year 2014 had a 13 % and a 10 % share of the world market (Table 4), respectively. Fragmentation in this market is greater if compared to the beverage one. This can be explained by the great-

er competition and relative stagnation of their profits in their original markets, the expansion into developing markets being crucial for their evolution (Andrew & Kannan, 2005; and Electrolux, 2012) -Andrew & Kannan, 2005; *Annual Report*, 2012b.

In addition to this, in Argentina, the household appliances industry had a rapid accumulation growth, above the manufacturing average (Table 2 and Chart 2), mostly targeted at the domestic market. In this situation, we can observe two main strategies were developed in Argentina. Initially, when the Argentine economy was in crisis and recuperation, the EMNs imported products from Brazil (2002-2007). And on the other hand, when the economy was growing, the companies applied market seeking strategies of direct or indirect production in Argentina within a context of limited import substitution (2008-2012). The imports came mainly from Brazil, whose importing share dropped to under 40 % since 2008, until in the year 2012 it got to be 17.8 % (CEP, 2010). In the 2002-2007 phase, the factories of the multinationals based in Brazil (9 plants belonging to Whirlpool, Electrolux and Mabe) continued being important providers of home appliance products at the regional level and mostly in Argentina (Donoso, 2008). This was because Brazil had productive processes of greater added value, with grand-scale manufacturing sectors and high technological level, with global competition standards (CEP 2004, 2008). At a sec-

ond phase, during the years 2008-2012, the firms replaced their production strategy in Brazil in order to produce directly, or indirectly, in Argentina. Such process had three modalities with a much more favourable economic landscape and a political-economic context characterized by a rise in import-limiting policies. The modalities were: A) by associating with industrial partners, as is the case of Whirlpool with Orbis, Macoser, Spar, Al-ladio and Mirgor. B) by reinforcing their local production in the country with their own factories, like Mabe. C) through aggressive participation strategies, an example being Electrolux, which bought the firm Frimetal.

This process was exacerbated by different policy measures adopted by the state: non-automatic import licenses and later the Advance Imports Sworn Statement. With it, the government, sought to increase national production, reaching commercial agreements with MNEs and local companies, an issue that led to the growth of industrial partners (CEPb, 2008). In emerging countries, corporations can form this type of alliance by convening a diversity of stakeholders and creating relationships with non-traditional partners due to the resources and convening power they have in order to overcome gaps in the environment (Hillman & Hitt, 1999; London & Hart, 2004). This is why the dimension provided in the NMS becomes important in this case. The alliance that was established be-

tween MNEs, the government, and national companies was the product of an additive NMS according to which the former continued to lead the process of productive concentration, in exchange for the promotion of national industry, allowing mutual gains between the parties through collaboration (Dorobantu et al., 2017). Consequently, the production carried out by the industrial partners for Whirlpool in these years was outstanding, since its production increased 100% in the years 2008-2010 and returned to the same increase between the years 2010-2013 (*Annual Report*, 2011; *Annual Report*, 2014).

### 3.3. Footwear Sector: Productive Growth and Market Seeking

The internationalization and concentration of the footwear industry at the world level is a phenomenon that intensified in the nineties as well as in the first decade of the 21st century. One basic characteristic of the footwear industry at the world level, and which structures its competition, is its being a labor-intensive industry that requires low labour costs for its competitiveness. The importance of the firms based in China makes that country the leading world producer, which is characterized by low-cost labour. (Bekerman & Sirlin, 2000) The concentration level per country is clear: in the year 2012 the firms based in China produced 17.3 % of the world's footwear. In the region, the most important producer was Brazil, with an 88.3 % of the totality of

pairs of shoes which could be exported to South America. Meanwhile, in Argentina the production was 8.3 % in this region Nike and Adidas concentrated the world market with a 22.9 % and a 9.7 % share (Table 4), respectively, and that they sold their licences in Argentina and Brazil to the Perchet and Dass Group (*The World Footwear 2013 Yearbook*, 2013).

In Argentina during the neo-populism there was a steady growth in footwear production which, in terms of millions of pairs, reached a 164 % and a historical record of 120 million pairs of shoes in the last year (Graph 2). The improvement in the economic activity was a key aspect for the performance of that sector, and this was reflected in the increase of consumption per capita between the years 2003-2012 from 1.7 to 3.3, respectively (Table 5). This process took place in contrast to neoliberalism legacy, as in those years international and regional competition eliminated the domestic footwear production due to the importation of low-price goods (Bekerman & Sirlin, 2000; CEP, 2008). In general, footwear demand depends on economic activity, income level and its distribution (Bekerman & Sirlin, 2000; Correa et al., 2013). The good performance of these variables during the neo-populism years resulted in an accumulation process for both the footwear firms.

The analysis of these figures reveals two differentiated phases - Table 5-. On the one hand, between the years 2002-2008, there was a period in which a glob-

al competition rise and a reactivation of domestic production stood out, together with an accelerated import increase. The Argentine market was characterized by a double foreign competitive pressure – by Chinese and Brazilian firms-. Brazilian multinationals had a dominant role over

the first few years and they were able to take advantage of the growing demand for footwear in Argentina, encouraged by the progressive reduction of tariffs within Mercosur (Filipetto, 2014). This situation stood out by the year 2003, when the share of Brazil in overall footwear im-

ports rose to 79.2 %.

**Table 5.** Footwear industry in post-convertibility Argentina: Imports, Exports, Trade balance, Import origin and per capita consumption in pairs, in 2002-2012

	Imports (Bn. U\$S)	Exports. (Bn. U\$S)	Trade Balance	origin of imports (%)	Consumption p / c pairs
<b>2002</b>	28	12	-16	Brazil (65.3) China (14.7)	N/A
<b>2003</b>	95	18	-77	Brazil (79.2) China (12.6)	1.7
<b>2004</b>	146	20	-126	Brazil (74.6) China (17.5)	2.2
<b>2005</b>	183	29	-154	Brazil (66.7) China (22.4)	2.5
<b>2006</b>	243	32	-211	Brazil (58.2) China (26,4)	2.5
<b>2007</b>	301	34	-267	Brazil (62.7) China (27.9)	3
<b>2008</b>	383	34	-350	Brazil (55.8) China (30)	3.1
<b>2009</b>	319	27	-292	Brazil (55.4) China (27.7)	N/A
<b>2010</b>	368	30	-338	Brazil (54.2) China (22.2)	N/A
<b>2011</b>	514	32	-482	Brazil (47.6) China (27.4)	N/A
<b>2012</b>	436	34	-402	Brazil (47.2) China (28.1)	3.4

**Source:** Own figures based on Ministry of Industry and CEP (2008).

On the other hand, between the years 2008-2012, what predominates is a global competition increase and a limited import substitution. This period is characterized by NMS based on institutional adaptation referring to the characteristics of neo-populism. Therefore, the Argentine state deepened the regulatory policy plan and “anti-dumping measures”, whose objective was to decelerate imports. In turn, together with the main companies in the sector, insti-

tutions were formed to promote the development of “national” footwear as part of the “Industrial Plan Argentina 2020” (2011). The plan consisted of a set of benefits based on: tax subsidies, international insertion plans, preferential interest rates to increase investments, production goals, among others. This is how the “anti-dumping” measures emerged in 2009, organized in consultation with the Chamber of Industry of Footwear, and with a continuity of five years to limit the entry of footwear of Chinese (*Resolución M.E.yP. N° 486/2005*, 2010). The im-



portance of this measure lies in the fact that one of the five forces governing the competitiveness of an industry is the barriers to entry (Porter, 1982). In this way, companies, through their NMS, managed to transform the institutions in their favor, thus increasing their profits.

This led to a limited process of import substitution through direct and indirect state support, based on the settling down of Brazilian international firms, which launched a market seeking strategy, thus further constraining the development of footwear production to the domestic market. In this case you can see how companies entering emerging markets can use foreign direct investment to “jump” anti-dumping barriers (Blonigen, 2002). However, this caused an import deceleration through regulatory policies (Table 5).

Chart 3 shows how the most concentrated footwear industries are basically Brazilian and sporting in type: for example, VDA, Alpargatas Calzados, Penalty, Perchet and Grupo Dass. All firms concentrate a significant part of footwear production and the licenses of major brands: Adidas®, Nike®, and Reebok. On the whole, they carried out the most important processes of installation or of expansion of their plants in the country in the period 2007-2012, which corresponds directly with the import-restriction policies implemented by the state.

## Conclusions

The MNEs of the DISN have structured their production and marketing of their products for Argentina conditioned by the economic and institutional context, having to articulate different types of strategies. In times of stagnation and crisis, they chose to trade a large part of their products from Brazil and China where they operate with higher production levels and standards, as is the case of companies belonging to the footwear and electrical appliances industry. Or they chose to take advantage of the opportunities of the context given by local companies affected by the crisis, and to base their investments with aggressive long-term acquisitions in more solid markets, such as the case of beverages, the most successful being the case of AB InBev.

On the other hand, MNEs in a situation of growth and institutional conditions for imports chose to produce in the country with modest market seeking investments, reusing old disused plants, or investing with a low technological level. This implied a more flexible mode of entry into the country, which could be reversible in the face of a possible economic crisis.

Also, there were a number of NMS associated with neo-populism, which allowed for the beginning of a process of substitution of imports related to the institutional adaptation, as well as to cultural identification processes with nationalism.

In this paper we have seen that MNEs can expand and obtain significant and short-term profits within the framework of a volatile economy and institutions, by participating in industrial economic sectors consistent with the neopopulist political economy. Being the same a contribution to the development of the theory of companies in Latin America that give specific economic and political changes in the region a prominent place. Various experiences can be analyzed under this perspective based on the emergence of neo-populist countries, including present-day Argentina, Brazil, Chile, Peru, Bolivia, Mexico, among others. The results of this work can be extended to other cases of emerging economies that present abrupt changes in the economy and in politics.

However, these arguments need to be tested in future research in other markets, not only because of the limits presented by the characteristics of the region studied, but also because of the differences that exist between Latin American countries, and the contrasts in the evolution of the various industrial sectors in Argentina. Several emerging countries, such as those in Latin America, present stronger economic and institutional conditions than the country under study. In addition, several industrial sectors in Argentina present greater autonomy with respect to local crises. In such a way that the results found can serve as an ideal type to comparing them with other cases, and in

this way to ponder which are the existing distances with respect to the case study. With the aim of extending and generalizing the theories to other cases without forcing the results found.

## References

- Ablin, A. (2012). El mercado de la cerveza. *Área de Industria Agroalimentaria. Argentina.*
- Ablin, A., & Naso, N. (2012). *El mercado de bebidas analcohólicas.* Área de Industria Agroalimentaria. Argentina.
- Aguilera, R. V., Ciravegna, L., Cuervo-Cazurra, A., & Gonzalez-Perez, M. A. (2017). Multilatinas and the internationalization of Latin American firms. *Journal of World Business, 52*(4), 447-460.
- Aguinis, H., Villamor, I., Lazzarini, S. G., Vassolo, R. S., Amorós, J. E., & Allen, D. G. (2020). Conducting management research in Latin America: Why and what's in it for you? En *Journal of Management* (Vol. 46, Número 5, pp. 615-636). SAGE Publications Sage CA: Los Angeles, CA.
- Andrew, I., & Kannan, R. (2005). *Global Strategy: Creating and Sustaining Advantage across Borders.* Oxford University Press.
- Annual Report.* (2000). Interbrew.
- Annual Report.* (2001). Quinsa.
- Annual Report.* (2003). Ambev.
- Annual Report.* (2011). Whirlpool. Recuperado el 30-9-2021 de <https://www.whirlpoolcorp.com/2011Annual/>

- Annual Report*. (2012a). AB InBev. Recuperado el 20-7-2021 de [https://www.ab-inbev.com/content/dam/universaltemplate/ab-inbev/investors/reports-and-filings/annual-and-hy-reports/2012/AB\\_InBev\\_AR\\_Financial\\_Report\\_EN.pdf](https://www.ab-inbev.com/content/dam/universaltemplate/ab-inbev/investors/reports-and-filings/annual-and-hy-reports/2012/AB_InBev_AR_Financial_Report_EN.pdf)
- Annual Report*. (2012b). Electrolux. Recuperado el 5-9-2021 de <https://www.electroluxgroup.com/annual-reports/2012/en/index.html>
- Annual Report*. (2014). Whirlpool. Recuperado el 5-9-2021 de <http://www.whirlpoolcorp.com/2014Annual/>
- Arslan, A., & Larimo, J. (2012). Partial or full acquisition: Influences of institutional pressures on acquisition entry strategy of multinational enterprises. *Handbook of institutional approaches to international business*, 320.
- Baron, D. P. (1995). Integrated strategy: Market and nonmarket components. *California management review*, 37(2), 47-65.
- Bekerman, M., & Sirlin, P. (2000). Impactos estáticos y dinámicos del MERCOSUR: El caso del sector calzado. *Revista de la Cepal*.
- Benavides, M. M. V. (2021). Covid-19 y una potencial ola proteccionista: Análisis de los efectos de la pandemia y los planes de recuperación de China en el comercio exterior. *Contexto*, 55, 17.
- Bisang, R., & Gómez, G. (1999). *Las inversiones en la industria argentina en la década de los años noventa*. <http://repositorio.cepal.org/handle/11362/7503>
- Blonigen, B. A. (2002). Tariff-jumping antidumping duties. *Journal of International Economics*, 57(1), 31-49.
- Bonnet, A. (2022). El Estado en la marea rosa latinoamericana. *Argumentos. Estudios críticos de la sociedad*, 93-110.
- Burgers, W., & Padgett, D. (2009). Understanding environmental risk for IJVs in China. *Management International Review*, 49(3), 337-357.
- Centro de estudios para la Producción -CEP- (2007). *Industria del Calzado: Evolución 2003-2006*. (2007). Secretaría de Industria, Comercio y de la Pequeña y Mediana Empresa, Argentina.
- CEP (2008). *La Industria del calzado en la Argentina*. Secretaría de Industria, Comercio y PyME, Argentina.
- CEP (2008b). *El sector de grandes electrodomésticos en Argentina*. Secretaría de Industria, Comercio y PyME, Argentina.
- Chudnovsky, D., & López Restrepo, A. (2002). Estrategias de las empresas transnacionales en la Argentina en los años 1990. *Revista de la CEPAL*, N 76, 161-177.
- Correa, N., Rivas, D., & Stumpo, G. (2013). La cadena productiva de cuero y calzado en Argentina. *En: La industria argentina frente a los nuevos desafíos y oportunidades del siglo XXI*. Santiago: CEPAL, 2013. p. 343-368. LC/L. 3637.
- Covarrubias, I. (2021). El populismo y las paradojas de la nueva condición democrática. *Estancias*, 1(2), 89-96.

- Cuervo-Cazurra, A., Carneiro, J., Finchelstein, D., Duran, P., Gonzalez-Perez, M. A., Montoya, M. A., Reyes, A. B., Fleury, M. T. L., & Newburry, W. (2018). Uncommoditizing strategies by emerging market firms. *Multinational Business Review*.
- Di Nucci, J. (2011). Circuito superior de bebidas gaseosas y aguas saborizadas en Buenos Aires-Argentina: Organización y capital. *Revista geográfica venezolana*, 52(2), 61-80.
- Doh, J., Lawton, T., & Rajwani, T. (2012). Advancing Nonmarket Strategy Research: Institutional Perspectives in a Changing World. *Academy of Management Perspectives* 1, VOL. 26(NO 3.).
- Donoso, R. (2008). *Situación del sector de electrodomésticos de línea blanca en América Latina*. STRAT Consulting.
- Dorobantu, S., Kaul, A., & Zelner, B. (2017). Nonmarket strategy research through the lens of new institutional economics: An integrative review and future directions. *Strategic Management Journal*, 38(1), 114-140.
- Dunning, J. H., & Narula, R. (2005). *Multinationals and industrial competitiveness: A new agenda*. Edward Elgar Publishing.
- Ebneth, O., & Theuvsen, L. (2006). Globalization of the Brewing Industry. *Internationalisierung und unternehmererfolg borsennotierter braukonzerne Gottingen*, 24, Mai.
- Elango, B., & Sambharya, R. B. (2004). The influence of industry structure on the entry mode choice of overseas entrants in manufacturing industries. *Journal of International Management*, 10(1), 107-124.
- Expediente N° S01:8000099/02 (Conc. N° 376) MB/ML-SA-MD-PM. (2002). Comisión Nacional de Defensa de la Competencia. Argentina.
- Filipetto, S. M. (2014). Inversión brasileña en Argentina: Competencia y financiamiento en el sector del calzado. *Ola financiera*, 7(17), 57-78.
- Gammeltoft, P., Barnard, H., & Madhok, A. (2010). *Emerging multinationals, emerging theory: Macro-and micro-level perspectives*.
- Grigera, J. (2017). Populism in Latin America: Old and new populisms in Argentina and Brazil. *International Political Science Review*, 38(4), 441-455.
- Henisz, W. J. (2000). The institutional environment for multinational investment. *The Journal of Law, Economics, and Organization*, 16(2), 334-364.
- Hermans, M. (2018). Comparative HRM research in South America: A call for comparative institutional approaches. En *Handbook of Research on Comparative Human Resource Management* (Mayrhofer, C. & Farndale, E.). Edward Elgar, Cheltenham.
- Hermans, M., & Reyes, A. B. (2020). A value creation perspective on international business in Latin America: Directions for differentiation between emerging market multinationals. *Multinational Business Review*, 28(2), 157-175

- Heymann, D. (2000). *Políticas de reforma y comportamiento macroeconómico: La Argentina en los noventa*. <http://repositorio.cepal.org/handle/11362/7606>
- Heymann, D. (2013). *Macroeconomía de las promesas rotas* [Facultad de Ciencias Económicas. Universidad de Buenos Aires]. [http://bibliotecadigital.econ.uba.ar/?c=ecopoli&a=d&d=ecopoli\\_v1\\_n2\\_03](http://bibliotecadigital.econ.uba.ar/?c=ecopoli&a=d&d=ecopoli_v1_n2_03)
- Hillman, A. J., & Hitt, M. A. (1999). Corporate political strategy formulation: A model of approach, participation, and strategy decisions. *Academy of management review*, 24(4), 825-842.
- Hitt, M. A., Dacin, M. T., Levitas, E., Arregle, J.-L., & Borza, A. (2000). Partner selection in emerging and developed market contexts: Resource-based and organizational learning perspectives. *Academy of Management journal*, 43(3), 449-467.
- Hoskisson, R. E., Eden, L., Lau, C. M., & Wright, M. (2000). Strategy in emerging economies. *Academy of management journal*, 43(3), 249-267.
- Kano, L., & Verbeke, A. (2019). Theories of the multinational firm: A microfoundational perspective. *Global Strategy Journal*, 9(1), 117-147.
- Khanna, T., & Yafeh, Y. (2007). Business groups in emerging markets: Paragons or parasites? *Journal of Economic literature*, 45(2), 331-372.
- Kosacoff, B., & Porta, F. (2000). Las empresas transnacionales en la industria argentina. En: *El desempeño industrial argentino más allá de la sustitución de importaciones-LC/BUE/G*. 108-2000-p. 119-123.
- London, T., & Hart, S. L. (2004). Reinventing strategies for emerging markets: Beyond the transnational model. *Journal of international business studies*, 35(5), 350-370.
- Luo, Y., & Tung, R. L. (2018). A general theory of springboard MNEs. *Journal of International Business Studies*, 49(2), 129-152.
- Manzanelli, P., & Schorr, M. (2013). La extranjerización de la industria argentina en la posconvertibilidad. Un análisis del poder económico sectorial. *Argentina en la posconvertibilidad: ¿desarrollo o crecimiento industrial*, 55-81.
- Meyer, K. E., Estrin, S., Bhaumik, S. K., & Peng, M. W. (2009). Institutions, resources, and entry strategies in emerging economies. *Strategic management journal*, 30(1), 61-80.
- Meyer, K. E., & Tran, Y. T. T. (2006). Market penetration and acquisition strategies for emerging economies. *Long range planning*, 39(2), 177-197.
- Naspleda, F. D. (2020). Contribuciones al examen del crecimiento de la acumulación industrial argentina en la posconvertibilidad (2005-2011) y su comparación con la fase de incremento neoliberal (1993-1998). *Revista Galega de Economía*, 29(1), 6063.

- Peng, M. W., Wang, D. Y., & Jiang, Y. (2008). An institution-based view of international business strategy: A focus on emerging economies. *Journal of international business studies*, 39(5), 920-936.
- Perez-Batres, L. A., Pisani, M. J., & Doh, J. P. (2012). An assessment of the role of Latin America in the core international business literature (2001–2010). *Latin American Business Review*, 13(4), 263-287.
- Piva, A. (2015). *Economía y política en la Argentina kirchnerista*. Batalla de ideas.
- Piva, A. (2020). Una lectura política de la internacionalización del capital. Algunas hipótesis sobre la actual fase de la internacionalización del capital y el Estado nacional de competencia. *García Bernado, R., Ciolli, V., Naspleda, F. La dimensión inevitable: estudios sobre la internacionalización del Estado y del capital desde Argentina*. Bernal: UNQ.
- Plan Estratégico Industrial 20 20. (2011). Ministerio de Industria, Presidencia de la Nación Argentina.
- Porter, M. E. (1982). *Ventaja Competitiva: Creación y sostenimiento de un desempeño superior*.
- Prahalad, C. K., & Lieberthal, K. (1998). The end of corporate imperialism. *Harvard Business Review*, 76(4), 68-80.
- Reporte de Sustentabilidad. (2013). Coca-Cola Argentina.
- Resolución M.E.yP. N° 486/2005. (2010). Subsecretaría de Política y Gestión Comercial Ministerio de Economía y Producción Argentina.
- Rougier, M., & Schorr, M. (2015). Desempeño industrial bajo el gobierno del peronismo clásico y del kirchnerismo: Un abordaje en clave comparativa. *Desarrollo Económico*, 49-81.
- Salvia, S. P. (2015). The boom and crisis of the Convertibility Plan in Argentina. *Brazilian Journal of Political Economy*, 35(2), 325-342
- Sniazhko, S. (2019). Uncertainty in decision-making: A review of the international business literature. *Cogent Business & Management*, 6(1), 1650692.
- Statista. <https://es.statista.com/>
- Sznaider, B. (2013). Cerveza Quilmes. Tradición y vigencia de una marca argentina. En *La comunicación de las marcas* (Ontiverros D. y Larrea J., pp. 235-247). DIRCOM.
- Thakur-Wernz, P., Cantwell, J., & Samant, S. (2019). Impact of international entry choices on the nature and type of innovation: Evidence from emerging economy firms from the Indian bio-pharmaceutical industry. *International Business Review*, 28(6), 101601.
- The World Footwear 2013 Yearbook*. (2013). The World Footwear.
- Verbeke, A. (2013). *International business strategy*. Cambridge University Press.
- Verbeke, A., & Kano, L. (2015). The new internalization theory and multinational enterprises from emerging economies: A business history perspective. *Business History Review*, 89(3), 415-445.

- White III, G. O., Hemphill, T. A., Joplin, J. R., & Marsh, L. A. (2014). Wholly owned foreign subsidiary relation-based strategies in volatile environments. *International Business Review*, 23(1), 303-312.
- Yang, W., & Meyer, K. E. (2020). How do local and foreign firms compete? Competitive actions in an emerging economy. *International Business Review*, 29(3), 101689.
- Yin, R. K. (2018). *Case Study Research and Applications: Design and Methods*. SAGE Publications, Inc.

# Reintegración vertical de la Cadena de Valor en la industria de la movilidad eléctrica: innovación e inversión en componentes críticos, minería y geoestrategia<sup>i</sup>

Vertical Reintegration of the Value Chain in the Electric Mobility Industry: Innovation and Investment in Critical Components, Mining and Geostrategy

Reintegração vertical da Cadeia de Valor na indústria da mobilidade elétrica: inovação e investimento em componentes críticos, mineração e geoestratégia

Javier Turienzo,<sup>1</sup> Pablo Cabanelas,<sup>2</sup> Jesús F. Lampón<sup>3</sup> & Roberto Chico-Tato<sup>4</sup>

## Autores

<sup>1</sup> Javier Turienzo, University of Vigo, Faculty of Economic and Business Sciences, Vigo, Spain. E-mail: javier.turienzo.riveiro@uvigo.es

<sup>2</sup> Pablo Cabanelas, University of Vigo, Faculty of Commerce, Vigo, Spain. E-mail: pcabanelas@uvigo.es

<sup>3</sup> Jesús F. Lampón, University of Vigo, University of Vigo, Faculty of Business and Tourism, Ourense, Spain. E-mail: jesus.lampon@uvigo.es

<sup>4</sup> Roberto Chico-Tato, University of Vigo, Faculty of Commerce, Vigo, Spain. E-mail: roberto.chico.tato@uvigo.es

**Corresponding author:** Javier Turienzo: University of Vigo, Faculty of Economic and Business Sciences, Vigo, Spain. E-mail: javier.turienzo.riveiro@uvigo.es

**Copyright:** © 2022 Revista Dimensión Empresarial / Vol. 20 No. 3 (2022) / e-ISSN: 2322-956X

**Tipo de artículo:** Artículo resultado de investigación / **Recibido:** 30/08/2022 **Aceptado:** 10/09/2022

**JEL Classification:**

## Cómo citar:

Turienzo, J., Chico-Tato, R., Cabanelas, P. & Lampón, J. F. (2022). Reintegración vertical de la Cadena de Valor en la industria de la movilidad eléctrica: innovación e inversión en componentes críticos, minería y geoestrategia. *Revista Dimensión Empresarial*, 20(3), 89-105  
DOI: 10.15665/dem.v20i3.3052

## Resumen

El artículo analiza las implicaciones de la integración en la movilidad del vehículo electrificado y el consecuente impacto en la cadena de valor global. A través de la técnica de Sigue el Dinero se revela el cambio de tendencia de las cadenas de valor hacia la integración vertical de los procesos y control completo del conjunto de los procesos asociados a componentes de alto valor por parte de los fabricantes de automóviles. En consecuencia, las empresas automotrices tradicionales están invirtiendo en el desarrollo de empresas vinculadas a la obtención y reciclaje de materiales críticos, así como en la innovación y desarrollo de componentes electrónicos y baterías.

A través de la adquisición de empresas, las empresas automotrices líderes conservan el poder sobre la cadena de valor y el conocimiento sobre los procesos de producción considerados centrales para los vehículos eléctricos. Los resultados obtenidos revelan la importancia del apoyo gubernamental a todo el ecosistema asociado a la obtención de materiales clave y al desarrollo de componentes electrónicos y baterías. El desarrollo de procesos extractivos y de reciclaje vinculados a los minerales utilizados en la producción de baterías determinará la posición del país en términos industriales y de Inversión Extranjera Directa. Al mismo tiempo, el apoyo institucional al desarrollo de procesos de valorización de subpro-

<sup>i</sup> **Agradecimientos:** La investigación ha sido realizada bajo el proyecto PID2020-116040RB-I00 titulado "Usuarios, empresas y cadena de valor global ante el nuevo ecosistema de movilidad: Retos y líneas de acción desde múltiples perspectivas" financiado por el Plan Nacional de I+D+i del Ministerio de Ciencia e Innovación de España.



ductos minerales a través de la innovación y los acuerdos comerciales fomentará la atracción de empresas vinculadas a la movilidad eléctrica.

**Palabras clave:** Cadena de Valor Global; Sigue el dinero; movilidad eléctrica, minería, automoción.

### Abstract

The article analyses the effects of the mobility integration of the electrified vehicle and the consequent impact on the global value chain (GVC). Through the Follow the Money technique, the evolution of mobility GVC towards the vertical integration of processes and entire governance of all high-value components processes by automobile manufacturers is revealed. Consequently, traditional automotive companies are investing in the development of companies linked to obtaining and recycling critical materials, as well as in the innovation and development of electronic components and batteries. Through the acquisition of companies, the leading automotive companies retain the power over the value chain and the knowledge about production processes considered central to electric vehicles. The results obtained reveal the importance of government support to whole ecosystem associated with obtaining key materials and the development of electronic components and batteries. The development of extractive and recycling processes linked to the minerals used in the production of batteries will determine the country's position in industrial terms and Foreign Direct Investment. The same time, institutional support for the development valorisation processes of mineral by-products through innovation and trade agreement will encourage the attraction of companies linked to electric mobility.

**Keywords:** Global Value Chain; Follow the Money; electric mobility, mining sector, automotive.

### Resumo

O artigo analisa os efeitos da integração da mobilidade do veículo eletrificado e o consequente impacto na cadeia de valor global (GVC). Por meio da técnica Siga o Dinheiro, é revelada a evolução do GVC de mobilidade em direção à integração vertical de processos e governança completa de todos os processos de componentes de alto valor pelos fabricantes de automóveis. Consequentemente, as tradicionais empresas automobilísticas estão investindo no desenvolvimento de empresas ligadas à obtenção e reciclagem de materiais críticos, bem como na inovação e desenvolvimento de componentes eletrônicos e baterias. Por meio da aquisição de empresas, as empresas automotivas líderes mantêm o poder sobre a cadeia de valor e o conhecimento sobre os processos produtivos considerados centrais para os veículos elétricos. Os resultados obtidos revelam a importância do apoio do governo a todo o ecossistema associado à obtenção de materiais-chave e ao desenvolvimento de componentes eletrônicos e baterias. O desenvolvimento dos processos extrativos e de reciclagem ligados aos minerais utilizados na produção de baterias vai determinar a posição do país em termos industriais e de Investimento Estrangeiro Direto. Ao mesmo tempo, o apoio institucional ao desenvolvimento de processos de valorização de subprodutos minerais através da inovação e do acordo comercial irá incentivar a atração de empresas ligadas à mobilidade elétrica.

**Palavras-chave:** Cadeia de Valor Global; Siga o Dinheiro; mobilidade eléctrica, mineração; automóvel

## Introducción

La creciente preocupación por las consecuencias del cambio climático está impulsando un cambio de mentalidad y regulación para impulsar la implantación de vehículos de sin emisiones de efecto invernadero (EC, 2016). La normativa europea aprobada recientemente promueve la fabricación de vehículos eléctricos o en base a motorizaciones alternativas, limitando la venta de vehículos de combustión en el 2035 (Euronews, 2022) y previendo que el 80% de la flota de vehículos esté libre de motores de combustión en el 2050 (EC, 2016). Además, las preferencias sociales están aumentando la demanda de vehículos y procesos sostenibles medioambientalmente consecuencia y, en consecuencia, las empresas están adaptando sus estrategias (Turienzo et al., 2022a). Como resultado, los fabricantes están comercializando vehículos eléctricos (EV), en lugar de vehículos de combustión interna (ICEV), y baterías (Lutsey et al., 2016).

Este proceso, los fabricantes de vehículos u Original Equipment Manufacturers (OEM) e proveedores relacionados con la electrificación están desarrollando tecnologías que permitan a los EV alcanzar especificaciones similares a los ICEV (Globisch et al., 2019). La industria de automoción, conscientes de que la población general sólo estará dispuesta a comprar aquellos EVs que tengan una autonomía, potencia, velocidad de recarga y Coste Total de Propiedad (CTP) si-

milar a los ICEVs (Turienzo et al. 2022a). En consecuencia, el rendimiento de las baterías (Fakhrmoosavi et al., 2021), ligereza y densidad de potencia de las baterías es cada vez más relevante (Zhao et al. 2019; Burd et al., 2021). Como resultado, la industria de automoción ha invertido más de 1.600 Millones de USD en 2020 en la innovación de tecnologías (por ejemplo, estado sólido, litio-aire o metal-aire) de baterías (Burd et al., 2021) controladores, motorización y sistema de recarga (Turienzo et al., 2022b). En consecuencia, se ha incrementado la importancia de componentes electrónicos e implementación de software de gestión (Turienzo et al., 2022c).

El cambio tecnológico vinculado con la electrificación de los vehículos conlleva alteraciones en la cadena de suministro (Günther et al., 2015; Schwabe, 2020), retos, oportunidades y amenazas a los miembros actuales y futuros de la Cadena de Valor Global (GVC - Masiero et al., 2017). La GVC estudia las alteraciones de las relaciones establecidas entre empresas implicadas, la tipología de gobernanza y su capacidad de decisión (Hernández y Pedersen, 2017). A través del análisis de la cadena de valor se determina la evolución de los actores y países involucrados, considerando los procesos productivos desde la obtención de materia prima hasta su venta al consumidor (Raei et al., 2019).

La cadena de valor tradicional del sector automotriz estaba controlada por los

principales fabricantes (OEM) a través del liderazgo en los procesos de mayor valor añadido (ensamblaje, innovación y comercialización) y complementada por un extenso número de proveedores que suministraban componentes a los fabricantes (de Backer et al., 2016). De este modo, los líderes de la cadena de valor ejercían de coordinadores de la red de proveedores (Gereffi y Fernandez-Stark, 2016) a través de modelos de gobernanza caracterizados por distribuciones asimétricas de poder y relaciones a largo plazo entre los niveles de la cadena de valor (Hernández y Pedersen, 2017).

Sin embargo, la nueva movilidad está afectado notablemente a los modelos relaciones de la cadena de valor (Turienzo et al., 2022c). Empresas de diferentes sectores (p.e. automoción, tecnología de la información, electrónica, minería...), conocedoras de la gran oportunidad de (re)posicionarse en la cadena de valor automotriz como líder están priorizando el desarrollo de tecnologías que permitan mejores rendimientos al menor coste posible (Turner et al., 2020; Masias et al., 2021). Además, en la nueva movilidad, ha aumentado la relevancia de las materias prima por su escasez de minerales esenciales (Grosjean et al., 2012; EC, 2017) para la fabricación y tienen gran repercusión en las características técnicas de las baterías y posteriores procesos de manufactura (Nelson et al., 2009; Burd et al., 2021). La tecnología y composición de las baterías, es considerado de gran

relevancia el sector por su vinculación con el coste del vehículo y, por tanto, demanda del cliente y competitividad de la empresa (Hagman et al., 2016). Como consecuencia, la cadena de valor se está reconfigurando de forma rápida apoyada por la fuerte innovación promovida por subvenciones (Sun et al., 2019).

La alteración de las estructuras de gobernanza tradicional generan gran preocupación entre los actores pertenecientes a la cadena de valor del propio de automoción. Así mismo, su implicación económica y social, repercute en la creciente atención de la sociedad y gobernantes. La alteración de la GVC, actores, distribución de poder puede afectar notablemente a la distribución geográfica de las actividades productivas, de innovación y gestión. Mediante la técnica de Sigue el Dinero y bajo la perspectiva de la cadena de valor la investigación tiene como objetivo determinar la estrategia que están adoptando los OEM para mantener el liderazgo industrial y regional. Como segundo objetivo, la investigación estudia la relevancia de los yacimientos de minerales para el sector de automoción.

## **Marco teórico**

### **El vehículo eléctrico: factores de producción e innovación**

Tradicionalmente la industria automotriz localizó sus procesos de forma globalizada, dispersando y fragmentando sus actividades creando la Cadena de Valor

Global (Ponte et al., 2019). Las empresas líderes, deslocalizaban o externalizaban procesos productivos aprovechando regulaciones favorables a la internalización empresarial (Lapsey et al., 2010). La globalización de las actividades era promovida con la intención de obtener beneficios en los procesos de producción de bajo valor añadido, reducción de coste y disponibilidad de capital humano (Hopper et al., 2017) y capacidad de innovación (Turienzo y Lampón, 2022).

Sin embargo, los integrantes de GVC son conocedores de que la adopción masiva de vehículos eléctricos puede derivar en la escasez y desabastecimiento de minerales (EC, 2017) para las baterías y electrónica (Bonsu, 2019). Las limitaciones en el abastecimiento de minerales por parte del sector de automoción están condicionando la reducción de CTP de la nueva movilidad (Hagman et al., 2016). En consecuencia, las empresas están aumentando el interés por procesos de reciclaje de componentes y reutilización de componentes para disminuir la necesidad de materia prima y, paralelamente, alinearse con las políticas y demandas sociales vinculadas a la sostenibilidad y protección del medio ambiente natural (Ahmadi et al., 2014; EC, 2016; Bonsu, 2019). Sin embargo, el alto grado de innovación de la nueva movilidad genera un gran número de retos y dificultades técnicas en los procesos de producción recarga y reciclaje (Turienzo et al., 2022b). Además, la creciente conciencia social en términos

medioambientales está promoviendo la implementación de procesos productivos y extractivos sostenibles y el uso de energía procedente de fuentes renovables (Sonter et al., 2020).

### **Cadena de Valor Global: poder de decisión, localización, posicionamiento, tamaño, gobernanza y suministro**

La relevancia de la industria automotriz en la economía y, por ende, generación de empleo y riqueza ha provocado que haya sido ampliamente estudiada a través de la GVC (Lema et al., 2015). La cadena de valor global tradicional mostraba una distribución de poder asimétrica entre los actores del sector de automoción (Özatağan, 2011; Szalavetz, 2019). Los líderes de la cadena ejercen un control efectivo sobre los proveedores (Hernández y Pedersen, 2017) en términos de inversión, localización e investigación (Lampón et al., 2015). Sin embargo, la introducción de la nueva movilidad (vehículos y eléctricos) está reconfigurando la GVC (Turienzo et al., 2022c). Por tanto, la electrificación de la movilidad requiere actualizar la configuración establecida entre actores tradicionales y las empresas incorporadas vinculadas al desarrollo tecnológico y procesos ajenos, hasta ahora, a la automoción (Wu et al., 2021). Así mismo, los procesos productivos se complementan con innovación, investigación e inversión en infraestructura vinculadas al reciclaje de baterías (Bonsu, 2019). En consecuencia, el aumento de

relevancia y pronóstico de ventas de EV está repercutiendo y limitando el poder tradicional de decisión de los líderes de la GVC (Özatağan, 2011).

Por otra parte, debido a la electrificación de los vehículos se están incorporando gran número de empresas de reciente creación o sin relación previa con la cadena de valor de automoción (Turienzo et al., 2022c). Tradicionalmente, la GVC se constituía por el proceso de desintegración vertical mediante la externalización y subcontratación de procesos a empresas proveedoras estableciendo múltiples niveles (Doellgast y Greer, 2007). Sin embargo, el grado de innovación de las tecnologías y componentes de los EV, así como procesos tradicionalmente ajenos a la cadena de valor (p.e. procesos de carga, reciclaje – Bonsu, 2019) están favoreciendo la relación y suministro directo entre nuevos actores (proveedores) y OEMs.

Además, a través del análisis de la GVC es posible determinar la participación de los actores en las innovaciones estratégicas, siendo tradicionalmente aquellas vinculadas al producto, tecnología de fabricación y aumento de la eficiencia (Lampón et al., 2016). No obstante, los cambios recientes en términos de movilidad han incrementado el desarrollo tecnológico de nuevos componentes, tecnologías y *software* (Turienzo et al., 2022c). La reducción de las emisiones de carbono se fundamenta de la potencia-

ción de los principios economía circular aplicados al conjunto de la cadena de valor (extracción, fabricación, distribución y venta) y posterior uso y reciclaje (Bonsu, 2019). La innovación no solo se centra en las baterías de diversas tecnologías y procesos de recarga (Burd et al., 2021), sino también software y electrónica que mejoran el rendimiento de baterías y entrega de potencia (Ebert y Favaro, 2017). La innovación y optimización del software permite mejorar parámetros del sistema potencia (motorización, batería, refrigeración) y, por tanto, al rendimiento del vehículo (Lipu et al., 2021). Por otro lado, las propiedades del vehículo conectado y autónomo aplicadas a los vehículos eléctricos permitirán optimizar el sistema de gestión de baterías en función de la ruta y ofrecer una mayor comodidad al usuario (Dixon & Bell, 2020). La innovación vinculada a tecnologías emergentes, y desligada del conocimiento cadena de valor tradicional, están elevando la demanda de personal cualificado aumentando el valor añadido asociado vinculado a la innovación de los nuevos actores, en contraposición con la GVC tradicional (Pelegrín y García-Quevedo, 2012).

En consecuencia, la dependencia de los actores tradicionales en términos de tecnología está transformando los modelos de gobernanza entre empresas. Los vínculos que caracterizan la gobernanza (cooperación, duración y dependencia) habían establecido tradicionalmente en un modelo jerárquico en base a

programas de desarrollo de proveedores (Berger et al., 2018). Mediante el establecimiento de contratos de larga duración, concatenación de proyectos, dependencia mutua, las empresas establecían colaboraciones en el desarrollo de productos y procesos a través del intercambio de información (Huang et al., 2020). Como resultado, las empresas obtenían beneficios operativos (Ameen et al., 2019), reducción de costes y adopción de políticas y estándares de producción de sostenible (Bonsu, 2019). Sin embargo, elevada demanda aunado a la escasez de empresas capaces de suministrar de tecnologías, productos y servicios asociados a la electrificación del vehículo está estableciendo una relación de menor dependencia de los nuevos actores que difieren de la gobernanza relacional tradicional (Huang et al., 2020).

### **Metodología**

En industrias de alto crecimiento y competitividad como la automotriz o la tecnología de la información, donde el acceso al capital es fundamental para el desarrollo de motorizaciones innovadoras o tecnologías transformadoras, es especialmente importante comprender el riesgo asumido por los inversores (Cavelaars, y Passenier, 2012) y, por tanto, cómo fluye el dinero de los inversionistas institucionales a los capitalistas de riesgo y, en última instancia, a los empresarios (Groh, 2010). La metodología “Sigue el Dinero” es un enfoque relativamente de investigación que permite comprender

un área de desarrollo mediante el seguimiento de los flujos monetarios (Beck y Poelhekke, 2023); es decir, permite rastrear los esfuerzos económicos de las organizaciones y grupos de población. Paralelamente, a través del seguimiento del flujo monetario se posibilita conocer la redistribución de los beneficios e ingresos de sectores con alta capacidad de inversión en sectores con altos potenciales (Weinstein et al., 2018). En consecuencia, aporta resultados prometedores en investigaciones de orientación empresarial y social para definir y analizar estrategias (McTaggart, 2017). Se espera que la relación entre el aumento de los flujos monetarios y los esfuerzos de inversión para alcanzar los objetivos estratégicos esté causalmente relacionada (Shapira y Wang, 2010). Además, al monitorear el dinero permite conocer el grado de interés de las compañías ya que implica la adquisición de compromisos futuros (Karlán et al., 2016). Así mismo, a través del rastreo monetario es permite explicar el origen de los crecimientos exponenciales de tecnologías novedosas en cortos momentos de tiempo (Shapira y Wang, 2010). Por tanto, a partir del estudio del flujo monetario e identificación de las innovaciones que captan la inversión se posibilita la determinación de las tecnologías estratégicas y características de la posible cadena de valor automotriz.

A través del análisis de los flujos monetarios de los líderes de la cadena o de una determinada actividad se puede de-

terminar las líneas estratégicas (McTaggart, 2017). La metodología Sigue el Dinero permite conocer que tecnologías son consideradas centrales por los líderes de la cadena de valor de automoción debido su vinculación con los recursos empresariales (Turienzo et al., 2022b). Por lo tanto, conocer el flujo monetario permite conocer activos o tecnologías (I+D) estratégicas son estratégicas debido a la consideración de inversión como una actuación comprometedora de los recursos de las empresas. Para dotar al estudio de la mayor amplitud, se analizó los flujos monetarios asociados a los principales ensambladores del sector de automoción (OEM) y sus respectivos proveedores. Para ello, la investigación analiza los datos obtenidos mediante el empleo de la herramienta Tracxn. Tracxn se fundamenta en una base de datos que incluye información relativa a más de 1.400.000 millones de empresas, 30.000 inversores, 350.000 rondas de financiación y 90.000 procesos de compra.

Con la intención de centrar el análisis en la movilidad eléctrica y alinearlos con los objetivos de la investigación, sólo se seleccionaron aquellas inversiones relacionadas con Private Equity y Venture Capital. Posteriormente, se agruparon en los modelos de negocio mejor financiados. Además, se realizó un agrupamiento de inversiones utilizando taxonomías de modelos de negocio. A través del uso de Inteligencia Artificial, Tracxn permiten realizar búsquedas agrupadas raíces semánticas, palabras clave u otros términos.

## Resultados

El análisis de los datos obtenidos refleja un fuerte esfuerzo en términos de inversión vinculados al desarrollo de la tecnología relacionada con los vehículos eléctricos. Así mismo, se observa que la inversión en I+D de tecnologías de electrificación se ha mantenido elevada a pesar del SARS-CoV-2 (ver Tabla 1). Sin embargo, los esfuerzos no se centran en las líneas de investigación vinculadas a las baterías; de hecho, los fabricantes consideran que el proceso de carga y la gestión mediante *software* son estratégicos.

**Tabla 1.** Evolución de la inversión en el desarrollo de vehículos eléctricos

Periodo	Sumatorio de inversiones	Número de rondas
<b>Q4-2020</b>	224 B USD	7.820
<b>Q3-2020</b>	282 B USD	8.631
<b>Q2-2020</b>	255 B USD	7.035
<b>Q1-2020</b>	171 B USD	6.653
<b>Q4-2019</b>	305 B USD	7.587
<b>Q3-2019</b>	398 B USD	7.941
<b>Q2-2019</b>	430 B USD	8.723
<b>Q1-2019</b>	383 B USD	7.838
<b>Q4-2018</b>	479 B USD	7.987
<b>Q3-2018</b>	435 B USD	7.911
<b>Q2-2018</b>	531 B USD	10.478
<b>Q1-2018</b>	452 B USD	8.946

**Fuente:** Elaboración propia a partir de Tracxn

Las empresas han implementado planes de contingencia, por ejemplo, en reducciones en partidas presupuestarias no esenciales o no estratégicas (Ver Tabla 2). A pesar de los planes de contingencia, los fabricantes han aumentado

la inversión vinculada al desarrollo de tecnologías o métodos de producción. Sin embargo, el origen de las inversiones está concentrado en Estados Unidos o China. Estas regiones apuestan con más intensidad por la electrificación de vehículos con el objetivo de transformar la GVC.

**Tabla 2.** Variación de la inversión en tecnologías de vehículos eléctricos

Tipología empresarial	Cadena de valor	Inversión principal	Inversión	Variación 2018-2020
Fabricantes	Tier-0	Desarrollo de vehículos eléctricos	34.2 B USD	+54%
Proveedores de componentes tradicionales	Tier-1 y Tier-2	Desarrollo de componentes adaptados a los EV	1.09 B USD	+143%
Proveedores de componentes electrónicos	Tier-1	Desarrollo de soluciones de recarga y baterías	1.27 B USD	+82%
Proveedores de Software	Tier-1	Gestión de entrega de potencia y de batería	592M USD	+14%

**Fuente:** elaboración propia a partir de Tracxn

Las empresas conscientes de la importancia del vehículo eléctrico están aumentando las inversiones en las tecnologías centrales para posicionarse como líderes en la nueva de cadena de valor del sector. Las baterías, como eje central de las características técnicas (p.e., tiempo de recarga, número de ciclos, peso, autonomía del vehículo) del vehículo son el componente con mayor inversión. Así mismo, los datos obtenidos reflejan el incremento de las inversiones en el desarrollo de baterías y componentes del vehículo eléctrico que son realizadas por las empresas ensambladoras (OEMs) y los proveedores de componentes (ver Tabla 3).

**Table 3.** Inversión por elementos

Componentes	Inversión principal	Inversión	Variación 2018-2020
Baterías	Desarrollo de nueva tecnología de baterías	638 M. USD	+181%
Componentes electrónicos y Software	Desarrollo de controladores electrónicos de gestión y entrega de potencia	592 M. USD	+14%
Sistema de potencia	Desarrollo de sistemas electrónicos y sistemas híbridos	332 M. USD	+246%
Minerales	Investigación de obtención de minerales esenciales sin emisiones de carbono	138 M. USD	+88%
Motorización	Desarrollo de sistemas más eficientes y con menor cantidad de elementos electrónicos	61 M. USD	+48%

**Fuente:** elaboración propia a partir de Tracxn



Además, el elevado impacto de la batería y motorización en el CTP y en términos de impacto medioambiental está centrando los esfuerzos de las empresas en la innovación asociada a la obtención de recursos de forma sostenible y reutilización de componentes. Las empre-

sas líderes de la GVC tradicional (OEMs) e invirtiendo en compañías o derechos de explotación minera para garantizarse el abastecimiento de los componentes esenciales de la nueva movilidad o especializadas en el reciclado de materiales electrónicos.

**Table 4:** Inversión por elementos

Componentes	Inversión principal	Inversión	Variación 2018-2022*
Motorización	Reutilización de componentes para fabricación de motores	142 M. USD	+13%
Minerales	Inversión en yacimientos y en metodologías de obtención de minerales esenciales sin emisiones de carbono	139 M. USD	+689%
Baterías	Reciclaje de componentes de baterías	69 M. USD	+380%

**Fuente:** elaboración propia a partir de Tracnx, Faro de Vigo, Desert Sun y Automotive New Europe. Datos reflejados hasta Junio 2022.

## Discusión de resultados y conclusiones

La fuerte introducción de la movilidad eléctrica está alterando la cadena de valor tradicional de automoción (Günther et al., 2015). El proceso de innovación asociado a nuevas tecnologías de baterías con mayor autonomía y número de ciclos de las baterías con precios competitivos está alterando la cadena de valor. El cambio tecnológico vinculado a la movilidad eléctrica está permitiendo integrarse de forma rápida a empresas innovadoras y procedentes de otras cadenas de valor. Por tanto, la transición hacia una movilidad sostenible está posibilitando oportunidades de posicionamiento en la cadena de valor global (GVC) vinculada al sector de la automoción (Schwabe, 2020).

Las empresas tradicionales, ensambladores y proveedores, así como las empresas innovadoras están realizando inversiones gran cantidad de recursos estratégicos para retener o establecerse su rol de liderazgo en los primeros niveles de la cadena de valor. En consecuencia, los resultados reflejan que las empresas están orientando las inversiones al desarrollo de tecnologías que mejoren las prestaciones del vehículo eléctrico (Turner et al., 2020), pero también a su reducción de coste total (fabricación y mantenimiento). Los resultados de la investigación confirman que, como indicó Hagman et al., (2016), la relevancia de mejorar las características técnicas del vehículo y de reducción del coste de adquisición y mantenimiento del vehícu-

lo el público mayoritario. En consecuencia, las empresas están aumentando las inversiones en tecnologías o empresas innovadoras con capacidad de reducir el coste de fabricación, confirmando lo indicado por Masias et al. (2021).

Finalmente, la presión social y regulatoria están aumentando la preocupación de las empresas líderes actuales por la protección medioambiental a través de cadenas de valor sostenibles (Sonter et al., 2020). Así mismo, los resultados de la investigación confirman el interés empresarial por reducir el impacto de los sistemas productivos a través de la reutilización y reciclaje de componentes para la fabricación baterías, motorizaciones y sistemas de recarga (Bonsu, 2019). Así los resultados apoyan la validez de la metodología comprender la canalización de los ingresos las industrias establecidas en futuras tecnologías (Weinstein et al., 2018). Además, la metodología sigue el dinero, revela los esfuerzos de la industria y futuros modelos de negocio (Karlán et al., 2016). Así pues, las empresas están centrando sus esfuerzos en controlar los procesos de obtención de materia prima (minerales) esencial para la fabricación de los elementos básicos del vehículo eléctrico a través de compra y asociación con empresas mineras o centradas en el reciclaje de componentes electrónicos.

En relación a las implicaciones prácticas que pueden extrapolarse de la investigación destaca la creciente necesidad

de los fomentar la innovación empresarial en sectores considerados relevantes para el futuro. La inversión privada y el grado de financiación pública en tecnología asociada a la movilidad sostenible determinará el posicionamiento empresarial. Sin embargo, la escasa disponibilidad de minerales esenciales favorece el posicionamiento de estratégico de los países con yacimientos, así como aquellas compañías con capacidad de maximizar recursos naturales, reciclar y reutilizar los componentes críticos. Por lo tanto, las políticas públicas deben estar alineadas y establecer subvenciones a empresas de innovación y reutilización y reciclaje de componentes. En este sentido, el desarrollo de regulaciones de carácter ecológico y protección del medioambiente promovidas por los gobiernos Europeos, puede ser considerado un factor determinante en la reestructuración de la cadena de valor global. Sin embargo, la regulación debe ser apoyada mediante líneas de financiación o subvención a estas tecnologías debido a su estado de inmadurez y limitada competitividad a corto plazo del vehículo eléctrico. Así mismo, estas ayudas deben estar alineadas con la reducción de costes operativos (rebaja de cargas fiscales) e innovación en componentes de vehículos eléctricos y procesos asociados (minería sostenible). Paralelamente, el aumento de la relevancia de los minerales a la movilidad eléctrica y fabricación de componentes electrónicos está propiciando que las empresas líderes de las distintas cadenas de valor

demandantes de minerales críticos inviertan en yacimientos mineros. Esta circunstancia proporciona una oportunidad a aquellas regiones yacimientos con minerales críticos para captar empresas de procesamiento y fabricación de componentes de alto valor añadido como baterías, circuitos electrónicos o chips. El aumento constante de minerales empleados para la fabricación de vehículos eléctricos, así como fuentes de energía renovable genera oportunidades geoestratégicas para aquellos países con yacimientos minerales. Además, la fuente de ingresos extraordinarios de dichos países puede ayudar a mejorar las condiciones para atraer o generar una industria de alto valor añadido y a líderes de la cadena de valor de automoción.

En cuanto a las implicaciones teóricas del estudio se extrae el aumento de poder de empresas actualmente externas a la cadena de valor. Empresas de actividades complementarias como el reciclaje, actualmente sin implicación en la fabricación de vehículos están posicionándose en la cadena de valor y alterando la estructura tradicional. Por otra parte, la investigación realizada amplía el campo de aplicación de la metodología sigue el dinero por su capacidad de determinación de enfoques e inversiones estratégicas que impactarán en el desarrollo tecnológico y de las cadenas de valor.

Por último, indicar que la investigación presenta ciertas limitaciones asociadas a la metodología de investigación. En con-

secuencia, se recomienda completar el estudio en futuras investigaciones. A pesar del carácter internacional de la base de datos y utilización de los últimos datos disponibles, existe cierto retraso entre la fecha de inversión y el periodo de publicación de los mismos. Paralelamente, la metodología puede obviar inversiones estratégicas en innovación y desarrollo realizadas de forma interna por compañías de automoción. Futuras inversiones podrían abordar la investigación a través de la implicación de los responsables de estrategia de las empresas líderes y nuevos actores del sector para aumentar la información relativa a la estrategia empresarial. Del mismo modo, se recomienda la continuidad del estudio mediante de metodologías cuantitativas para analizar el grado de implicación empresarial de forma robusta y complementaria al estudio realizado.

## Referencias

- Ameen, H. A., Mahamad, A. K., et al. (2019). A deep review and analysis of data exchange in vehicle-to-vehicle communications systems: coherent taxonomy, challenges, motivations, recommendations, substantial analysis and future directions, *IEEE Access*, 7, 158349-158378. <https://doi.org/10.1109/ACCESS.2019.2949130>
- Ahmadi, L., Yip, A., Fowler, M., Young, S. B., y Fraser, R. A. (2014). Environmental feasibility of re-use of electric vehicle batteries. *Sustainable Energy Technologies and Assessments*, 6, 64-74.

- Automotive New Europe (2022). EuroStellantis takes \$52 million stake in sustainable lithium miner Vulcan Energy. Disponible en: <https://europe.autonews.com/automakers/stellantis-takes-52-million-stake-sustainable-lithium-miner-vulcan-energy#:~:text=PARIS%20%2D%2D%20Stellantis%20has%20taken,with%20zero%20greenhouse%20gas%20emissions>. (Acceso: 5 de Agosto de 2022).
- de Backer, Koen y Miroudot, Sebastien (2014). Mapping Global Value Chains. ECB Working Paper No. 1677. <http://dx.doi.org/10.2139/ssrn.2436411>
- Berger, S. L. T., Tortorella, G. L., y Rodríguez, C. M. T. (2018). Lean supply chain management: a systematic literature review of practices, barriers and contextual factors inherent to its implementation. In: Davim, J. (Ed.), *Progress in lean manufacturing. Management and industrial engineering*, Springer: Cham. [https://doi.org/10.1007/978-3-319-73648-8\\_2](https://doi.org/10.1007/978-3-319-73648-8_2)
- Beck, T. y Poelhekke, S. (2023) Follow the money: Does the financial sector intermediate natural resource windfalls?. *Journal of International Money and Finance*, 130, 2023, 102769. <https://doi.org/10.1016/j.jimonfin.2022.102769>
- Bonsu, N. O. (2020). Towards a Circular and Low-Carbon Economy: Insights from the Transitioning to Electric Vehicles and Net Zero Economy. *Journal of Cleaner Production*, 256, 120659. <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2020.120659>
- Burd, J. T. J., Moore, E. A., Ezzat, H., Kirchain, R., y Roth, R. (2021). Improvements in electric vehicle battery technology influence vehicle lightweighting and material substitution decisions. *Applied Energy*, 283, 116269.
- Cavelaars, P., y Passenier, J. (2012). Follow the money: What does the literature on banking tell prudential supervisors about bank business models?. *Journal of Financial Regulation and Compliance*, 20(4), 402-416 <https://doi.org/10.1108/13581981211279354>
- Desert Sun (2022). Electric vehicle maker Stellantis will buy lithium produced at Salton Sea. Disponible en: <https://eu.desertsun.com/story/news/environment/2022/06/02/stellantis-buy-lithium-produced-salton-sea-controlled-thermal-resources/7483424001/> (Acceso: de5 Agosto de 2022).
- Doellgast, V., y Greer, I. (2007). Vertical disintegration and the disorganization of German Industrial Relations. *British Journal of industrial relations*, 45(1), 55-76.
- Ebert, C., y Favaro, J. (2017). Automotive software. *IEEE Software*, 34(03), 33-39.
- EC (2016). European Commission. A European Strategy for Low-Mission Mobility. Brussels. Disponible en: [https://ec.europa.eu/clima/policies/transport\\_en](https://ec.europa.eu/clima/policies/transport_en). (Acceso: 5 de Agosto de 2022).
- EC (2017). European Commission. List of Critical Raw Materials for the EU. Disponible en: <https://ec.europa.eu/transparency/regdoc/rep/1/2017/EN/COM-2017-490-F1-EN-MAIN-PART-1.PDF>. (Acceso: 5 de Agosto de 2022).

- Fakhrmoosavi, F., Kavianipour, M., Shojaei, M., ... y Jackson, R. (2021). Electric vehicle charger placement optimization in michigan considering monthly traffic demand and battery performance variations. *Transportation Research Record*, 2675(5), 13-29.
- Faro de Vigo (2022). Stellantis se alía con la viguesa Little para crear cargadores ultrarrápidos de baterías. Disponible en: <https://www.farodevigo.es/economia/2022/07/22/stellantis-alia-viguesa-little-crear-68660605.html> (Acceso: 5 de Agosto de 2022).
- Euronews (2022). El Parlamento Europeo vota la prohibición de la venta de coches con motor de combustión desde 2035. Disponible en: <https://es.euronews.com/my-europe/2022/06/08/el-parlamento-europeo-vota-la-prohibicion-de-la-venta-de-coches-con-motor-de-combustion-de> (Acceso: 5 de Agosto de 2022).
- Hagman, J., Ritzén, S., Stier, J. J., y Susilo, Y. (2016). Total cost of ownership and its potential implications for battery electric vehicle diffusion. *Research in Transportation Business & Management*, 18, 11-17.
- Hopper, T., Lassou, P. y Soobaroyen, T. (2017). Globalisation, accounting and developing countries. *Critical Perspectives on Accounting*, 43(1), 125-148.
- Gereffi, G., y Fernandez-Stark, K. (2016). Global value chain analysis: a primer. Disponible en: [https://dukespace.lib.duke.edu/dspace/bitstream/handle/10161/12488/2016-07-28\\_GVC%20Primer%202016\\_2nd%20edition.pdf](https://dukespace.lib.duke.edu/dspace/bitstream/handle/10161/12488/2016-07-28_GVC%20Primer%202016_2nd%20edition.pdf) (Acceso: 20 de Agosto de 2022).
- Globisch, J., Plötz, P., Dütschke, E., y Wietzel, M. (2019). Consumer preferences for public charging infrastructure for electric vehicles. *Transport Policy*, 81, 54-63. <https://doi.org/10.1016/j.tranpol.2019.05.017>
- Groh, A. P. (2010). The Capital Flow from Institutional Investors to Entrepreneurs. Disponible en: <https://www.strategy-business.com/article/10217d> (Acceso: 19 de Agosto de 2022).
- Grosjean, C., Miranda, P. H., Perrin, M., y Poggi, P. (2012). Assessment of world lithium resources and consequences of their geographic distribution on the expected development of the electric vehicle industry. *Renewable and Sustainable Energy Reviews*, 16(3), 1735-1744.
- Günther, H. O., Kannegiesser, M., y Autenrieb, N. (2015). The role of electric vehicles for supply chain sustainability in the automotive industry. *Journal of Cleaner Production*, 90, 220-233.
- Hernández, V., y Pedersen, T. (2017). Global value chain configuration: A review and research agenda. *BRQ Business Research Quarterly*, 20(2), 137-150.
- Huang, Y., Han, W. y Macbeth, D. K. (2020). The complexity of collaboration in supply chain networks. *Supply Chain Management*, 25(3), 393-410. <https://doi.org/10.1108/SCM-11-2018-0382>
- Karlan, D., Osman, A., y Zinman, J. (2016). Follow the money not the cash: Comparing methods for identifying consumption and investment responses to a liquidity shock. *Journal of Development Economics*, 121, 11-23. <https://doi.org/10.1016/j.jdeveco.2015.10.009>

- Dixon, J., & Bell, K. (2020). Electric vehicles: Battery capacity, charger power, access to charging and the impacts on distribution networks. *ETransportation*, 4, 100059.
- Lampón, J. F., Lago-Peñas, S. y Cabanelas, P. (2016). Can the periphery achieve core? The Case of the automobile components industry in Spain, *Papers in Regional Science*, 95(3): 595-612. <https://doi.org/10.1111/pirs.12146>
- Lampón, J.F., Lago-Penas, S. y González-Benito, J. (2015). International relocation and production geography in the European automobile components sector: the case of Spain, *International Journal of Production Research*, 53(5), 1409-1424
- Lapsley, I., Miller, P., Panozzo, F., Kornberger, M. y Carter, C. (2010). Manufacturing competition: how accounting practices shape strategy making in cities. *Accounting, Auditing and Accountability Journal*, 23(3), 325-349.
- Lema, R., Quadros, R., y Schmitz, H. (2015). Reorganising global value chains and building innovation capabilities in Brazil and India. *Research Policy*, 44(7), 1376-1386.
- Lipu, M. H., Hannan, M. A., Karim, T. F., Hussain, A., ... y Mahlia, T. I. (2021). Intelligent algorithms and control strategies for battery management system in electric vehicles: Progress, challenges and future outlook. *Journal of Cleaner Production*, 292, 126044.
- Lutsey, N., Slowik, P., y Jin, L. (2016). Sustaining electric vehicle market growth in US cities. *International Council on Clean Transportation*.
- Masias, A., Marcicki, J., & Paxton, W. A. (2021). Opportunities and challenges of lithium ion batteries in automotive applications. *ACS energy letters*, 6(2), 621-630.
- Masiero, G., Ogasavara, M. G., Jussani, A. C., and Risso, M. L., (2017). The global value chain of electric vehicles: a review of the Japanese, South Korean and Brazilian cases. *Renewable and Sustainable Energy Reviews*, 80, 290-296.
- McTaggart, N. A. (2017). Follow the money to achieve success: Achievable or aspirational. *Journal of Financial Crime*, 24(3), 425-436. <https://doi.org/10.1108/jfc-03-2017-0022>
- Nelson, P., Santini, D. y Barnes, J., (2009). Factors determining the manufacturing costs of lithium-ion batteries for PHEVs. *World Electric Vehicle Journal*, 3(3), 457-468.
- Özatağan, G. (2011) Dynamics of Value Chain Governance: Increasing Supplier Competence and Changing Power Relations in the Periphery of Automotive Production—Evidence from Bursa, Turkey, *European Planning Studies*, 19(1), 77-95, <https://doi.org/10.1080/09654313.2011.530393>
- Pelegrín, A. y García-Quevedo, J. (2012). *Which firms are involved in foreign vertical integration?*. Barcelona Institute of Economics (IEB), Working Paper 2012/38, Barcelona.
- Ponte, S., Gereffi, G. y Raj-Reichert, G. (2019), *Handbook on Global Value Chains*, Edward Elgar Publishing, Cheltenham

- Raei, M. F., Ignatenko, A., y Mircheva, M. (2019). *Global value chains: What are the benefits and why do countries participate?*. International Monetary Fund
- Shapira, P. y Wang, J. (2010). Follow the money. *Nature*, 468, 627–628. <https://doi.org/10.1038/468627a>
- Sonter, L.J., Dade, M.C., Watson, J.E.M. et al. (2020). Renewable energy production will exacerbate mining threats to biodiversity. *Nature Communications*, 11, 4174. <https://doi.org/10.1038/s41467-020-17928-5>
- Sun, X., Liu, X., Wang, Y., y Yuan, F. (2019). The effects of public subsidies on emerging industry: An agent-based model of the electric vehicle industry. *Technological Forecasting and Social Change*, 140, 281-295.
- Schwabe, J. (2020). Risk and counter-strategies: The impact of electric mobility on German automotive suppliers. *Geoforum*, 110, 157-167.
- Szalavetz, A. (2019). Industry 4.0 and capability development in manufacturing subsidiaries. *Technological Forecasting and Social Change*, 145(C), 384-395
- Tracxn (2021). Global Startup Data Platform. Disponible en: <https://tracxn.com/>
- Turienzo, J., Cabanelas, P., y Lampón, J. F. (2022). The Mobility Industry Trends Through the Lens of the Social Analysis: A Multi-Level Perspective Approach. *Sage Open*, 12(1). <https://doi.org/10.1177/21582440211069145>
- Turienzo, J., Lampón, J. F. y Cabanelas, P., (2022c). El impacto del vehículo autónomo, conectado y compartido: de la industria automotriz tradicional a la cadena de valor de la nueva movilidad. *Revista Dimensión Empresarial*, 20(1), 1-21. <https://doi.org/10.15665/dem.v20i1.2775>
- Turienzo, J., Lampón, J. F., Chico-Tato, R. y Cabanelas, P. (2022b). Electric Cars: The Future Technological Potential. In Parkhurst, G. y Clayton, W. (Eds.), *Electrifying Mobility: Realising a Sustainable Future for the Car. Electrifying Mobility*, 15, 191–209. Emerald Publishing Limited. <https://doi.org/10.1108/S2044-994120220000015012>
- Turienzo, J. y Lampón, J. F. (2022). New mobility technologies as incentive to location decisions: relocation strategies in the automotive industry. *Kybernetes*, 51(13) <https://doi.org/10.1108/K-03-2022-0317>
- Turner, C., Di Tommaso, M. R., Pollio, C., y Chapple, K. (2020). Who will win the electric vehicle race? The role of place-based assets and policy. *Local Economy*, 35(4), 337–362. <https://doi.org/10.1177/0269094220956826>
- Weinstein, A. L., Partridge, M. D. y Tsvechkova, A. (2018). Follow the money: Aggregate, sectoral and spatial effects of an energy boom on local earnings. *Resources Policy*, 55, 196-209. <https://doi.org/10.1016/j.resourpol.2017.11.018>

- Wu, Y. A., Ng, A. W., Yu, Z., Huang, J., Meng, K., y Dong, Z. Y. (2021). A review of evolutionary policy incentives for sustainable development of electric vehicles in China: Strategic implications. *Energy Policy*, 148, 111983.
- Zhao, Z., Fan, X., Ding, J., Hu, W., Zhong, C., y Lu, J. (2019). The challenges in zinc electrodes for rechargeable alkaline zinc–air batteries: obstacles to commercialization. *ACS Energy Letters*. 4(9), 2259–2270 <https://doi.org/10.1021/acsenergylett.9b01541>