

ILLUSTRO

**REVISTA DE INVESTIGACIÓN EN CIENCIAS ECONÓMICAS,
CONTABLES Y EMPRESARIALES**



AREQUIPA 2019

ILLUSTRO

Revista de investigación en ciencias económicas, contables y empresariales

Illustro es una publicación del Departamento de Ciencias Económicas y Empresariales

Director:

Gustavo Riesco Lind. Universidad Católica San Pablo (Perú)

Editor:

Fredy Leiva Flores. Universidad Católica San Pablo (Perú)

Editor Asistente:

Geraldine Farfán Caballero. Universidad Católica San Pablo (Perú)

Comité Editorial:

Oscar Díaz Becerra. Pontificia Universidad Católica del Perú (Perú)

Sandra Gómez de Salinas. Universidad Católica San Pablo (Perú)

Cristian Loza Adauí. Friedrich-Alexander Universität Erlangen-Nürnberg (Alemania)

Jorge Angulo Paulet. Universidad Católica San Pablo (Perú) †

Comité de Revisores:

Walter Arias Gallegos. Universidad Católica San Pablo (Perú)

Diego Arias Padilla. Universidad Católica San Pablo (Perú)

Arlette Beltrán Barco. Universidad del Pacífico (Perú)

Mauricio Burgos Navarrete. Universidad Autónoma de Chile (Chile)

María Castillo Ureta. Universidad Católica San Pablo (Perú)

Christian Farfán Caballero. Universidad San Juan Pablo II (Costa Rica)

Francisco Galarza. Universidad del Pacífico (Perú)

Eddie Guerrero Herrera. ING (Estados Unidos)

Olger Gutiérrez Aguilar. Universidad Católica de Santa María (Perú)

Mirella Hernani. Unicef (Panamá)

Renato Lazo Paz. University of Ottawa (Canadá)

Rafael Minauro Martínez. Universidad Antonio de Nebrija (Colombia)

Gabriel Natividad. Universidad de Piura (Perú)

Sandro Navarro Castañeda. Universidad de Piura (Perú)

Pablo Rieckhof. U.S. Department of the Treasury (Estados Unidos)

Roddy Rivas-Llosa Martínez. Universidad del Pacífico (Perú)

Jhony Velasquez Delgado. Universidad Católica San Pablo (Perú)

Luis Felipe Zegarra Basurco. Pontificia Universidad Católica del Perú (Perú)

César Osorio Flores. MoneyKey (Canadá)

Alba Robles González. Universidad Santo Tomás (Colombia)

Susana Vidal Little. Shift Innova (Estados Unidos)

Corrección de estilo:

Daniel Martínez Lira, María del Pilar Carreño

Diagramación / impresión:

José Luis Vizcarra Ojeda / Joshua V&E S.A.C



© Universidad Católica San Pablo

Urb. Campiña Paisajista s/n Quinta Vivanco, Cercado, Arequipa – Perú.

Hecho el depósito legal en la Biblioteca Nacional del Perú N° 2009-05536

ISSN 2311 – 4126

Las opiniones vertidas por los autores de los artículos no constituyen orientaciones oficiales de la Universidad Católica San Pablo y son enteramente responsabilidad de los mismos.

TABLA DE CONTENIDO

ARTÍCULOS

Modelo teórico para la integración de las emociones en el campo del comportamiento organizacional	5
<i>Gonzalo Flores-Castro Lingán</i>	
Teorías de la internacionalización de empresas	21
<i>Mariano José Merubia</i>	
La neutralidad del Impuesto General a las Ventas en el desarrollo de proyectos bajo la modalidad de Obras por Impuestos	52
<i>Gonzalo Alonso Escalante Alpaca</i>	
Diagnóstico de responsabilidad social universitaria en la Escuela Profesional de Administración de una universidad privada de Arequipa	68
<i>Sandra Gómez de Salinas y Paola Pinto de Alarcón</i>	
¿Son las alcaldesas más eficaces para reducir la tasa de delincuencia? Una aplicación de regresión discontinua “sharp” en Perú	82
<i>Ronal Arela Bobadilla y Gustavo Riesco Lind</i>	

RESEÑA

<i>Antivirus mental</i> de Manolo Alcázar	95
<i>Gonzalo Flores-Castro Lingán</i>	
Sobre <i>Illustro</i>	98

TABLE OF CONTENTS

ARTICLES

Theoretical model for the integration of emotions in the field of organizational behavior	5
<i>Gonzalo Flores-Castro Lingán</i>	
Theories of the internationalization of firms	21
<i>Mariano José Merubia</i>	
The neutrality of the General Sales Tax in the development of projects under the Public Works Tax Deduction Law	52
<i>Gonzalo Alonso Escalante Alpaca</i>	
Diagnosis of university social responsibility in the Professional School of Administration of a private university of Arequipa.....	68
<i>Sandra Gómez de Salinas and Paola Pinto de Alarcón</i>	
Are women mayors more effective in reducing the crime rate? Sharp regression discontinuity evidence from Peru.....	82
<i>Ronal Arela Bobadilla and Gustavo Riesco Lind</i>	

BOOK REVIEW

<i>Antivirus mental</i> by Manolo Alcázar.....	95
<i>Gonzalo Flores-Castro Lingán</i>	
About <i>Illustro</i>	98



Modelo teórico para la integración de las emociones en el campo del comportamiento organizacional

Theoretical model for the integration of emotions in the field of organizational behavior

Gonzalo Flores-Castro Lingán
Universidad Católica San Pablo, Arequipa, Perú
gaflores@ucsp.edu.pe

Resumen

Las emociones tienen un papel muy importante en las organizaciones empresariales, desde la influencia en la actitud y conducta de sus miembros hasta la medición del éxito de la misma. Lamentablemente, las dificultades para el estudio de las emociones son varias; destaca la dificultad de integración de las emociones en el campo del comportamiento organizacional. El presente artículo intenta abordar dicho problema desde el punto de vista de la toma de decisiones, utilizando el modelo teórico propuesto por Juan Antonio Pérez López, el cual se encuadra dentro del paradigma del *management cybernetics*. El aporte del trabajo está dado en mostrar cómo el modelo de Pérez López logra introducir la variable emoción o afecto desde el interior de la teoría, a través de diferentes constructos (motivación espontánea, satisfacción perceptual, satisfacción estructural, etc.) que permiten una explicación mínima pero valiosa del comportamiento organizacional.

Palabras clave

Comportamiento organizacional – integración de emociones – toma de decisiones

Abstract

Emotions have a very important role in business organizations, from the influence on the attitude and behavior of its members to the measurement of its success. Unfortunately, the difficulties for the study of emotions are several, especially the difficulty of integrating

emotions in the field of organizational behavior. This article attempts to address that problem from the point of view of decision-making using the theoretical model proposed by Juan Antonio Pérez López, which is framed in the *management cybernetics* paradigm. The contribution of this work is to show how Pérez López's model manages to introduce the variable emotion or affection from within the theory, through different constructs (spontaneous motivation, perceptual satisfaction, structural satisfaction, etc.) that allow a minimal but valuable explanation of organizational behavior.

Keywords

Organizational behavior – integration of emotions – decision making

1. Introducción

En la actualidad se reconoce el papel preponderante que tienen las emociones en las organizaciones empresariales (Kangasharju y Nikko, 2009). Entre las diversas razones se encuentra su influencia en la actitud y conducta de los miembros de la organización (Lee y Allen, 2002), una mayor precisión en la toma de decisiones (Staw y Barsade, 1993), una menor probabilidad de rotación (Locke, 2009a) o la medición del éxito de una organización (Caruso, 2001). Sin embargo, a pesar de que su estudio en las organizaciones no es algo nuevo (Mastenbroek, 2000), y que el interés por la investigación de las emociones en la empresa haya incrementado considerablemente, la investigación empírica ha sido de lenta aplicación (Ashkanasy, 2015) debido a diversas dificultades en el objeto de estudio (Locke, 2009a).

Las dificultades son variadas, por lo que, sin ánimo de ser exhaustivo, podemos mencionar las siguientes: la centralidad del *homo economicus* que aún domina la economía y la dirección de empresas, cuyo «agente racional» es movido por el interés personal, no considerando las emociones salvo de manera negativa, omitiendo la relación entre

emociones y racionalidad (Melé y González Cantón, 2015); la falta de definición de lo que es la emoción, debido a la naturaleza introspectiva de la misma, cuyo estudio ha sido erróneamente proscrito —según Locke (2009a)— del campo de la psicología por más de cien años dada la hegemonía del conductismo entre otras razones (Locke, 2009b); o la dificultad de integración de las emociones en el campo del comportamiento organizacional (Grandey, 2008).

Esta última dificultad —la integración de las emociones— es la que intentaremos abordar teóricamente en el presente trabajo, en especial en lo que respecta a la toma de decisiones, puesto que son estas las que determinan el comportamiento de las personas (Pérez López, 1991). El tema es complejo, pues aborda problemas epistemológicos en toda la ciencia del *management* (Rosanas, 2007). Sin entrar en la discusión filosófica, pasaremos primero a la exposición del problema de integración y luego a la elaboración del modelo, el cual iremos construyendo de manera que se observe cómo la variable *emoción* o *afecto* es integrada desde el interior de la teoría, no siendo un mero agregado accidental, sino un constructo necesario

para la explicación del comportamiento organizacional.

2. El problema de integración

La integración de las emociones representa un desafío para el comportamiento organizacional puesto que su estudio no pasa por aspectos que sean observables directamente, ni siquiera por el propio agente que siente. De hecho, se suele decir que es irreducible a ser objetivado intelectualmente, como comenta Fabro (1982, p. 110), «la naturaleza íntima del sentimiento no es objeto de definiciones, sino de la experiencia, porque el sentimiento es un *príus* absoluto que escapa a todo análisis reflexivo y solo se deja describir de modo indirecto». Para enfrentar este problema en el comportamiento humano se introducen nociones como la de «inteligencia emocional», pero resultan problemáticas conceptualmente, ya que se estaría hablando del uso de la inteligencia sobre las emociones y no de un tipo de inteligencia aparte (Locke, 2005). En realidad, afirma Brennan (1969, p. 247), «el intelecto y la sensibilidad se hallan relacionados, pero uno no puede ser explicado en términos del otro».

Por otra parte, se intenta clarificar el asunto tratando de proporcionar definiciones como las siguientes: «las emociones son la forma en que una persona experimenta juicios de valor de manera automática o subconsciente» (Locke, 2009a, p. 145) o «valoración de una realidad externa respecto de los propios deseos o impulsos (instintivos o tendencias)» (Choza, 1988, p. 222). Aunque esto ayude a la comprensión de su realidad, carece de la operativización suficiente para la ciencia del *management* (en la que se inserta el campo del comportamiento organizacional),

a la cual compete aquellas verdades útiles que le permitan resolver sus problemas específicos (Rosanas, 2006)¹. Además, se procuran modelos que, si bien son útiles, tratan de manera aislada la emoción, sin tomar en cuenta cómo se inserta esta en el dinamismo del comportamiento organizacional. Por ejemplo, el patrón universal de toda emoción (exceptuando aquellos causados por estados cerebrales anómalos o desbalances hormonales) es: objeto → cognición → estimación del valor → emoción. El objeto puede ser una persona, una acción, un evento, una idea, un recuerdo o una emoción previa. La cognición involucra la percepción del objeto, el contexto además de todo conocimiento previo que el subconsciente automáticamente asocia con el objeto. La valoración involucra una «medición» subconsciente del objeto con respecto a lo que valoramos internamente (Cfr. Locke, 2009a, p. 146). Esto puede resultar de una utilidad enorme si nos enfocamos solamente en la emoción y cómo esta puede encausarse, como es el caso de la terapia cognitivo-conductual (Locke, 2009a), pero deja a criterio del profesional o del investigador el cómo se relaciona la emoción con, por ejemplo, la toma de decisiones, el uso del poder, el liderazgo, etc.

Es aquí donde entra la propuesta teórica de Juan Antonio Pérez López, cuyo modelo teórico, relativamente poco conocido, viene siendo aplicado en diversas áreas

¹ Nótese que esto no es un utilitarismo epistemológico. No afirmamos que el criterio de verdad sea la utilidad, es decir, «es verdadero porque es útil»; afirmamos algo distinto, «de lo verdadero, lo útil». Es decir, se usan abstracciones de realidades con ciertos fines utilitarios, pero siguen partiendo de la realidad y se ajusta a ella, tomando todas las variables relevantes al problema.

del *management* como la toma de decisiones (Ariño, 2005; Rosanas, 2007; Lopez Jurado, 2010), el liderazgo (Álvarez de Mon, Cardona, Chinchilla, Pin et al., 2001; Gorrochotegui, 2007), el uso del poder (Pérez López, 1991; Ferreiro y Alcázar, 2012), la ética empresarial (Argandoña, 2008; Flores-Castro, 2018), la motivación (García A. T., 2004), la selección de personal y la comunicación organizacional (Ferreiro y Alcázar, 2012). El modelo de Pérez López es una propuesta teórica que se encuadra en el paradigma del *management cybernetics* (Melé, Chinchilla, y López-Jurado, 2018) y estudia la acción humana de tal manera que permite la integración, desde el interior de la teoría, de las diversas materias propias del campo del comportamiento organizacional. Poco se ha escrito sobre uno de sus aportes más interesantes, la integración de la emoción en la acción humana dentro de las organizaciones, por lo que este trabajo representa un aporte en ese ámbito. Pasaremos a la exposición de la propuesta *perezlopiana* que tomará como base el mínimo requerido para toda organización: la interacción de dos agentes personales. Para ello, se construirá el modelo utilizando aportes de otras ciencias que permitan explicar

cómo se introducen los afectos en la acción personal y organizacional.

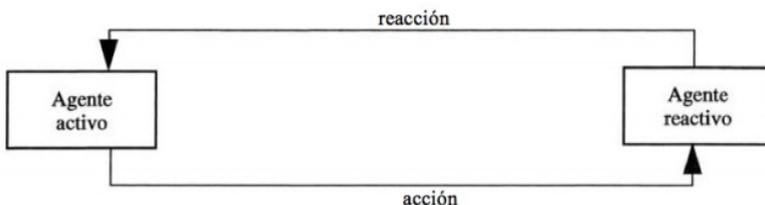
3. Evaluación de la acción humana

El esquema mínimo para conceptualizar la interacción (acción-reacción) entre dos personas puede graficarse según se muestra en la figura 1.

Cuando el agente activo tiene un problema, es decir, se percata que «existe una situación que no es del todo agradable para una persona [él mismo u otra persona], o cuando se sospecha que existen situaciones más agradables que las actuales» (Ariño, 2005, p. 19), y que no puede solucionar solo; ejecuta una acción con otro agente (reactivo), con la esperanza de que la acción de dicho agente (la reacción) solucione su problema.

Si realizamos un rápido análisis de esta interacción caemos en cuenta que tenemos, al menos, tres evaluaciones que debemos realizar para tratar de conocer *a priori* la eficacia de la acción del agente activo. En primer lugar, se debe analizar la proposición, o *plan de acción*, la diada «acción-reacción»; esto es, evaluar la *validez* de la proposición, que no es otra cosa que

Figura 1
Modelo básico de sistema



Nota: Original de *Teoría de la acción en las organizaciones: la acción personal* de Pérez López, J. A., 1991, p. 25.

«la medida en que la acción y la reacción realmente resuelven el problema que se pretendía resolver» (Ariño, 2005, p. 30). En segundo lugar, debemos evaluar si el *estado interno* del agente activo es tal que le permite ejecutar el plan de acción; es decir, si le es *factible* u *operativo* ejecutar el plan de acción. Por último, hemos de evaluar si el estado interno del agente reactivo está en condiciones de realizar la reacción; o sea, si le es operativo o *instrumental* (operatividad del agente reactivo) para dicho agente ejecutar su acción (la reacción).

Esta evaluación de una acción concreta es lo que podemos llamar una *evaluación estática*; sin embargo, en las organizaciones se requieren múltiples interacciones entre diversos agentes en distintos momentos, sea entre directivos y colaboradores, colaboradores con otros colaboradores, vendedores con clientes, etc. ¿Qué pasaría si los estados internos de los agentes cambian debido a las interacciones pasadas? La pregunta es clave para realizar un análisis completo. De hecho, la experiencia muestra que ese cambio existe y que influencia en las futuras interacciones, incluso a nivel neuronal (Sapolsky, 2017). No tomar en cuenta el cambio de los estados internos de los agentes para la evaluación de una acción sería una *abstracción incompleta*. En ese sentido, al cambio producido en el agente activo luego de una interacción le llamaremos *eficiencia* —operatividad futura—, y al cambio producido en el agente reactivo le llamaremos *consistencia* —instrumentalidad futura—.

Ahora bien, el cambio al que nos referimos no es cualquier tipo de cambio, sino aquel «cambio que ocurra en los agentes como consecuencia de la ejecución del proceso

de interacción, *siempre que dicho cambio sea significativo para la explicación de las futuras interacciones*» (Pérez López, 1991). Para distinguirlo utilizaremos el término *aprendizaje*, que es mucho más preciso. Dicho aprendizaje puede ser *positivo*, es decir, permite que las interacciones puedan continuar produciéndose en el futuro (o incluso facilitar las interacciones futuras); o *negativo*, esto es, un aprendizaje que dificulte o incluso imposibilite las futuras interacciones. Así, tenemos la evaluación *mínima* completa de una interacción: un análisis estático (eficacia del plan de acción) y un análisis dinámico, eficiencia y consistencia de un plan de acción.

4. Resultados y motivos de la acción

Teniendo en cuenta la figura 1 y el análisis realizado, podemos afirmar que por cada decisión, o plan de acción, se pueden esperar tres tipos de consecuencias de la acción o resultados de la acción (Pérez López, 2014): *resultados extrínsecos*, o la misma acción del agente activo y la reacción del agente reactivo (lo que ambos hacen, la propia interacción)²; *resultados intrínsecos*, el aprendizaje del agente activo fruto de la decisión tomada; y *resultados trascendentes*, o el aprendizaje del agente reactivo fruto de la interacción. Estos resultados son «*irreducibles* entre sí» (Alcázar, 2010, p. 105), además de ser *a posteriori*, mientras que la evaluación del plan de acción por parte del agente activo es *a priori*.

La consideración de los resultados de la acción nos lleva a la valoración de estos para la

² Nótese que la operatividad e instrumentalidad actuales no son resultado de la interacción, sino sus condiciones de posibilidad.

decisión. En otras palabras, «el logro de cualquiera de aquellos tres tipos de resultados, o de todos simultáneamente, puede llegar a ser *motivo* de las decisiones de una persona, es decir, puede ser un logro intentado en sus decisiones»³ (Pérez López, 2014, p. 55). Este sencillo esquema lógico nos muestra que los agentes pueden tener distintos motivos para la acción. Al respecto, Pérez López (2014, p. 55) afirma que «[los] aprendizajes pueden tener un gran *valor* para el agente activo... [No siendo] nada extraño que la consecución de dichos aprendizajes pueda ser un objetivo explícitamente buscado por las decisiones de una persona», pero añade inmediatamente que «también puede ocurrir que ambos aprendizajes no solo no sean *buscados*, sino que sean, por el contrario, *ignorados* a la hora de tomar las decisiones» (Pérez López, 2014, p. 55). De hecho, nada nos impide pensar que, en toda lógica, el agente activo tenga que actuar por todos los motivos al mismo tiempo; sin embargo, «en una acción intervienen ordinariamente los tres motivos, aunque con mayor intensidad unos que otros» (Ferreiro y Alcázar, 2012, p. 65).

Tenemos por tanto tres motivos de la acción para agente: *motivos extrínsecos* o aquellos que buscan los resultados extrínsecos, es decir, el logro de *satisfacciones* —la resolución del problema que producen las interacciones—; *motivos intrínsecos* o la valoración de los resultados intrínsecos, a saber, la búsqueda del propio aprendizaje del agente activo; y los *motivos trascendentes* o aquellos que buscan resultados trascendentes, o sea, el

³ Motivo es la realidad en cuanto se prevé que resolverá el problema del agente, siendo por tanto *valorada*. En ese sentido, motivo y valor son lo mismo (Ferreiro y Alcázar, 2012).

aprendizaje del agente reactivo⁴. Cabe notar que, al realizar una acción, el agente activo puede tener un motivo ignorando otros, pero los resultados se dan con independencia de las intenciones del decisor.

5. Relación estructural, relación operativa y tipos de aprendizaje

Asimismo, dado el análisis anterior, podemos deducir que se encuentran dos tipos de relaciones entre los agentes, una subyacente y necesaria para la otra. Por una parte, podríamos hablar de las *condiciones de posibilidad de la interacción* (acción-reacción): el estado interno de los agentes —operacionalidad e instrumentalidad— debe ser tal (debe haber un mínimo necesario) que permita la interacción; de no ser así, no hay interacción posible. A esta relación subyacente le llamaremos *relación estructural*, esto es, «los *grados de confianza* que puedan existir entre ambas personas» (Pérez López, 2014, p. 156). Supuesta esta relación estructural (entre otras cosas, un *mínimo de confianza*), la relación toma otro cariz, el de la *relación operativa* o aquellas acciones y reacciones que de hecho solucionan los problemas del agente activo y del reactivo. Nótese que tanto la relación estructural como la relación operativa son solo abstracciones de la *relación real* u organización real. Si la organización, la relación real, desea

⁴ La búsqueda del aprendizaje del agente activo (resultado intrínseco) es un motivo intrínseco y produce el resultado intrínseco, mientras que la búsqueda del resultado trascendente es un motivo trascendente que produce un resultado intrínseco no buscado directamente (un aprendizaje en el agente activo que le facilita la consideración de resultados trascendentes), *no produce* el resultado trascendente (esto depende también del agente reactivo).

seguir en el tiempo, se ha de tomar decisiones tomando en cuenta los criterios de eficiencia y consistencia, es decir, velando por que los estados internos de los agentes tomen en cuenta los resultados intrínsecos y trascendentes de las acciones (como condición de posibilidad de cualquier interacción actual y futura), y que mejoren en la calidad de sus interacciones, a saber, que las acciones y reacciones solucionen cada vez mejor los problemas.

Asimismo, dado que los motivos de la acción son lógicamente distintos, pueden existir al menos dos tipos de aprendizaje. Si me mueven a actuar los motivos extrínsecos estoy buscando mejorar la relación operativa (¿qué tipo de acción generará la reacción que busco?, ¿cómo puedo mejorar la eficacia de mis acciones para generar mejores reacciones?), tendré un resultado intrínseco (buscado o no) que es un *aprendizaje operativo*, «adquisición de un conocimiento o habilidad “técnica”: aprender un idioma, manejar un auto, dominar una técnica financiera... etc.» (Ferreiro y Alcázar, 2012, p. 61). Por otra parte, si me mueve a actuar motivos trascendentes estoy buscando la mejora en la relación estructural (¿el otro querrá seguir colaborando conmigo a futuro?, ¿lo que estoy haciendo está fortaleciendo nuestra relación?, ¿le estoy tomando en cuenta?, ¿le ayudo a tomarme en cuenta en su decisión?), tendré un resultado intrínseco (querido o no) que es un *aprendizaje estructural*, se aprende «a tomar conciencia del impacto de [la] acción sobre otras personas» (Ferreiro y Alcázar, 2012, p. 62). Debe tomarse en cuenta que tanto «(a)prendizaje operativo y estructural son los dos tipos de resultados internos que se producen en la persona por el solo hecho de haber actuado, con

independencia de lo que venga del exterior o de lo que les ocurra a las personas con las que interactúa»⁵ (Ferreiro y Alcázar, 2012, p. 62); además, ambos pueden ser tanto positivos como negativos.

6. El proceso de toma de decisiones

Ahora bien, ¿cómo debe estar hecho por dentro el agente activo (la persona) para poder evaluar todas estas variables (eficacia, eficiencia y consistencia)? En este punto trataremos brevemente de explicar los mecanismos necesarios

5 ¿Cabe actuar buscando los resultados intrínsecos (motivos intrínsecos)? Sí, pero el asunto es problemático. Como se verá, en el proceso de toma de decisiones no puede existir un impulso espontáneo hacia algo concreto, pero sí un impulso genérico a aprender que Pérez López llama *motivación potencial*. La diferencia puede verse claramente en la distinción que hace la psicología clásica entre *apetito natural* y *apetito elicito*: dada la situación orgánica de una persona, esta sentirá hambre —apetito natural—, pero no hambre de algo concreto, simplemente hambre genérica (problema); buscará comer algo y, de tener éxito, lo estimará positivo y conservará en su memoria (*memoria perceptual*), buscando repetir *automáticamente* la interacción (apetito elicito sensible) cuando el problema vuelva a aparecer. El caso del ser humano es distinto, posee inteligencia, la cual tiene un *apetito natural* hacia el aprendizaje abstracto genérico que le lleva a mejorar como persona (desea la verdad y por tanto el bien, la *motivación potencial*); luego de interactuar, de tener éxito, puede buscar actuar por su *conocimiento experimental* (que modifica la *motivación espontánea*), siendo algo que ya está en la memoria. Cualquier aprendizaje futuro solo es genérico (no hay memoria de lo que no se conoce), aunque puede tomar como ejemplo lo ya conocido por su *conocimiento experimental* (Cfr. Flores-Castro, 2018).

—los *constructs*— para una evaluación completa de la decisión personal.

Al actuar el agente activo (o el reactivo) buscan resolver un problema, es decir, lograr una satisfacción. Para ilustrar, consideremos a un agente más simple, un antílope africano o ñu, este agente puede ir perdiendo energía en el transcurso del día⁶ y, por tanto, verse *motivado* a buscar comida (*siente* hambre). Esa *fuerza* o *impulso automático*, dada la programación inicial del agente (su código genético, las leyes de la física, etc.) le llamaremos *motivación espontánea*. El ñu entrará en acción buscando interactuar con su entorno (el agente reactivo) para solucionar *su* problema. Encontrará quizás un nuevo pastizal y procederá a comer; al hacerlo resolverá su problema, logrará una satisfacción que detendrá la motivación y, por tanto, la acción. Dicha satisfacción parte de un *conocimiento perceptual* obtenido como consecuencia de la interacción, o sea, es provocado por la *observación externa*. Este tipo de *satisfacción perceptual* se corresponde con los resultados extrínsecos de la acción, los cuales provocan un aprendizaje —*memoria perceptual*— que modifica la *motivación espontánea* futura. En el caso del ñu, podría ser que el tipo de pasto que comió tenía algún tipo de veneno que le causó una insatisfacción, lo cual queda guardado en su memoria perceptual y que modifica sus acciones futuras ante distintos pastizales (sufre un cambio en sus *preferencias perceptuales*⁷).

6 Sin siquiera hacer nada, simplemente por la tendencia hacia la entropía de cualquier sistema físico (Carroll, 2017).

7 Estas preferencias están dadas por su programación inicial (genética) y sus aprendizajes. Debido a distintas mutaciones genéticas o diferencias en los aprendizajes los agentes actúan como actúan

En nuestro ejemplo del ñu, los mecanismos son suficientes para la solución de sus problemas con independencia de la solución de sus problemas *futuros*. En otras palabras, el ñu no evalúa los resultados intrínsecos y trascendentes de sus acciones. Podría suceder que, dada una situación, elija actuar de una manera que destruya su entorno (acción inconsistente extrema) para satisfacer sus problemas actuales sin importarle los futuros —como en el caso de depredar todo el pastizal de una zona— y tenga que buscar otro entorno (agente reactivo) con el que interactuar o que simplemente perezca. Por todo lo que sabemos, al ñu no parece importarle mucho que esto suceda, como tampoco al electrón al interactuar con un protón, etc. Sin embargo, al ser humano sí parece importarle el asunto. El agente activo personal intenta cuidar al agente reactivo para poder seguir interactuando y resolver sus problemas ahora y en el futuro, es decir, evalúa los resultados intrínsecos y trascendentes de sus acciones.

Para evaluar los resultados intrínsecos y trascendentes se requieren otros mecanismos distintos. Esto sucede porque, como dice Ariño (2005, p. 31) «[tanto] la validez como la operacionalidad de la decisión son directamente observables para el agente activo; sin embargo, la instrumentalidad no lo es, puesto que está en el interior del agente reactivo»; en otras palabras, no se puede percibir directamente el estado interno actual del agente reactivo (instrumentalidad), su estado interno potencial (consistencia), ni

(o deciden como deciden). Lo mismo pasa con la persona humana; sin embargo, pensamos que en el ser humano esas preferencias perceptuales caracterizan a cada persona como individuo y le son propias e incommunicables (Ariño, 2005) —una manifestación propia del *ser persona*, la *intimidad* (García J. Á., 2014)—.

la operacionalidad futura (eficiencia) del agente activo, esto último debido a que «los resultados intrínsecos ocurrirán en el interior del agente activo y aún no han tenido lugar, por lo que no se pueden recordar» (Ariño, 2005, p. 51). Este hecho puede ser graficado con el siguiente ejemplo: un amigo nuestro acaba de cerrar la puerta de su auto y se ha golpeado la mano al hacerlo, nosotros *vemos* que grita pero no *percibimos* su dolor⁸; a la inversa, si fuésemos nosotros los que nos hubiésemos golpeado la mano, *percibiríamos* el dolor, pero nuestro amigo solo podría *escuchar* nuestro grito (Feser, 2006).

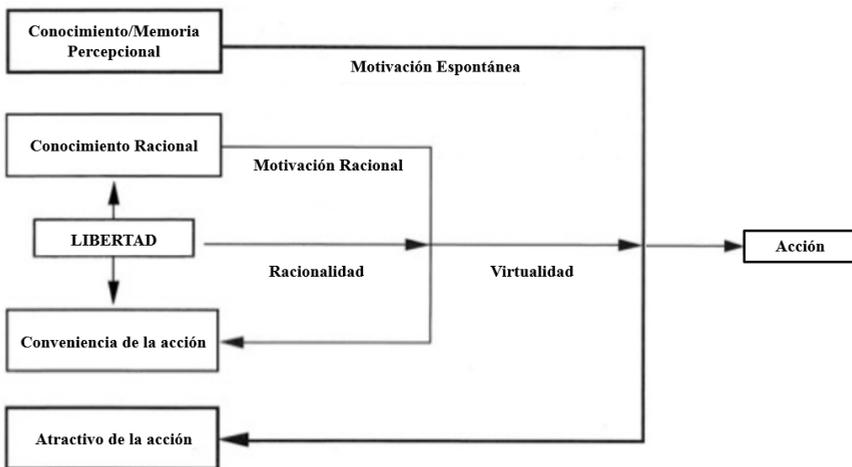
El agente activo requiere, antes que nada, darse cuenta de que la alternativa proporcionada por la motivación espontánea es insuficiente para solucionar sus problemas; esto debido a que procede de una evaluación

incompleta (solo toma en cuenta resultados extrínsecos). A este *darse cuenta* le llamaremos *motivación racional* pues procede de un *conocimiento racional* de lo que se está realizando. Esta motivación no es una fuerza o impulso, no es operativa o tendida a la acción como la motivación espontánea, es simplemente una toma de consciencia. Para hacerla operativa requerimos de dos variables de control, la racionalidad y la virtualidad, que explicaremos mediante la figura 2.

El agente activo realiza una determinada acción dado su conocimiento perceptivo/memoria perceptiva (preferencias perceptivas) e impulsado por su motivación espontánea. En este caso, solo evalúa los resultados extrínsecos de su acción (la eficacia de su acción). Sin embargo, se da cuenta de que la acción podría tener efectos futuros para sí mismo o para el agente reactivo (conocimiento racional/motivación racional). Para operativizar la motivación

⁸ Podría ser, en algún caso, que percibiéramos *placer* por lo que acabamos de ver.

Figura 2
Motivación racional y espontánea



Nota: Modificado del original de *Fundamentos de la dirección de empresas* de Pérez López, J. A., 2014, p. 152.

racional se requiere de una *fuera*, que en este caso es la *libertad* humana⁹, «ejerciendo el oportuno control sobre el impulso de la motivación espontánea» (Pérez López, 2014, p. 151), para luego generar planes de acción alternativos, distintos al que propone la motivación espontánea, y que consideren los resultados intrínsecos (eficiencia) y trascendentes (consistencia) de la decisión —*racionalidad*—, y que controle el impulso de la motivación espontánea e imponga la alternativa conveniente —*virtualidad*—.

7. Los afectos o emociones en la acción humana

Hasta este punto, los mecanismos de los agentes son suficientes para poder establecer de manera lógica un sistema de interacciones coherente y estable en el tiempo. Sin embargo, dicha estabilidad parece requerir de un esfuerzo constante por parte de los agentes puesto que la motivación racional requiere estar controlando el impulso de la

motivación espontánea e *imponer* las alternativas más convenientes (podría decirse que es *pura fuera de voluntad*). No obstante, la experiencia humana muestra que esto no tiene por qué ser así. La vida afectiva del ser humano es precisamente esa variable que ayuda al ser humano en su actuar, pudiendo encontrarse incluso emociones que son solo humanas¹⁰ (Cfr. Scheler, 1942; Rodríguez, 2015).

De hecho, aunque el mundo afectivo de las personas «tradicionalmente, ha ofrecido una gran resistencia a ser conceptualizado» (Pérez López, 1991, p. 201), dicha conceptualización es una extensión natural de todo el sistema. Desde el modelo *perezlopiano* es posible conceptualizar otros tipos de mecanismos internos que facilitan las interacciones y permiten nuevos tipos de satisfacciones que se corresponden con aquellas propias del ser humano (satisfacciones afectivas o estructurales). Estos mecanismos son tres:

9 Según Pérez López (2014, p. 152) la «*libertad* es la capacidad de las personas para generar una energía que les permite autodeterminarse a la hora de actuar». La libertad es un supuesto de todo el sistema de Pérez López (Alcázar, 2010), el cual cuenta con sólidos fundamentos filosóficos (Mele, 2011, 2014) y científicos (Fuster, 2016). Según Melé, Chinchilla y López-Jurado (2018), «Pérez López did not debate the so-called problem of free will (is free will real or a mere illusion?), but his implicit assumption—like Aristotle—is that free will is not an illusion and we are not fully determined by external or biological factors». El tema es discutible, pero afirmamos junto con Fuster (2016), que «es precisamente en el crisol de probabilidades e incertidumbres del cerebro humano donde cobra vida la libertad. La capacidad para escoger entre posibilidades proviene literalmente de la varianza y los grados de libertad de innumerables variables que subyacen a la acción humana futura. Como pasa con la evolución, el determinismo y la causalidad directa se disuelven en la probabilidad y, al hacerlo, ceden ante un factor teleológico: la finalidad, el objetivo» (p. 17).

10 Esto no es nuevo, ya la psicología clásica de cuño aristotélico lo conceptualizó con la distinción entre *continente* y *virtuoso*. Al respecto dice Fuentes (2007, pp. 201-202): «La persona *continente* es alguien que puede emitir un juicio prudencial correcto [...], que será luego ejecutado por la afectividad, *siempre* y *cuando* su razón no sea asaltada por pasiones inesperadas o vehementes en exceso. Actúa, pues, en circunstancias relativamente favorables o no intensamente adversas. Se distingue del verdadero virtuoso en que su afectividad no posee una connaturalidad respecto del auténtico bien sensible. La afectividad en el *virtuoso*, en cambio, está ordenada [...] *desde adentro*; es decir, hay un gusto y tendencia del afecto hacia el bien verdadero, o sea, *siente bien* del auténtico bien [...]; además, experimenta repugnancia intrínseca hacia lo que es desordenado en su objeto». En la psicología aristotélica ambas son necesarias, *continencia* que frena las pasiones y la *virtud* que ordena las pasiones hacia el fin elegido (Cfr. Garcés y Giraldo, 2014; Garcés, 2015).

[...] para modelizar los procesos afectivos [requerimos] la introducción de tres nuevas realidades que forman parte [...] de un *agente libre personal*. La primera de ellas es la que llamaremos *satisfacciones estructurales*... [la cual] implica una necesidad de carácter lógico de que exista [lo] que llamaremos *potencia afectiva*. La operación de esta potencia [...] exige la introducción de un nuevo mecanismo cognoscitivo: el *conocimiento experimental*. (Pérez López, 1991, p. 201).

El conocimiento y la memoria perceptual activa la motivación espontánea, es decir, aquello *sentido* en el agente personal. El conocimiento racional, que se genera en el agente al razonar sobre los posibles resultados intrínsecos y trascendentes (Ariño, 2005, p. 90), es activado por la libertad, operativizada por la motivación racional mediante la racionalidad y virtualidad del agente (variables de control o de *autocontrol*). Si el agente actúa de forma consistente y tiene éxito en su interacción (resuelve su problema), no solo habrá logrado una satisfacción perceptual, sino que tendrá un *conocimiento experimental* de la aplicación del plan de acción consistente (y exitoso). Ese conocimiento experimental es «el conocimiento que se tiene del estado interno de otra persona [agente reactivo] fruto de haber interactuado con ella» (Ariño, 2005, p. 90), el cual activará automáticamente la futura motivación espontánea (en este caso, gracias a su *potencia afectiva*), *sintiendo* no solo la necesidad de resolver su problema, sino la urgencia de considerar al otro, es decir, un tipo de *satisfacción estructural*. Este impulso sentido facilitará a la motivación racional futura, pero no la suplirá.

Al actuar, el agente activo *sabe* cómo es él mismo cuando se comporta de forma consistente. Por tanto, al interactuar con el agente reactivo induce su propia experiencia sobre el otro. Ahora *ve* lo que antes no veía, aquellas señales en la acción del otro que le indican algo sobre su propio estado y si este (el agente reactivo) también le toma en cuenta en sus interacciones¹¹. Empieza a tener *certidumbre experimental* acerca de los motivos trascendentes que impulsarán las futuras reacciones de un determinado agente reactivo. Esa certidumbre «es algo que *siente* aquel agente, que lo siente respecto a un agente reactivo concreto, y que lo siente *a priori* de cualquier futura interacción concreta con ese agente» (Pérez López, 1991, p. 204).

Ahora bien, esa satisfacción estructural tiene diversos aspectos. Piénsese, por ejemplo, «en lo que significa *añadir* al disfrute de cualquier satisfacción perceptual, la *seguridad* de que podrá ser repetida en el futuro cuando así lo desee el agente» (Pérez López, 1991, p. 204). Este aspecto de la satisfacción estructural «orienta la acción de los agentes libres hacia el logro de estados de la organización compatibles con la maximización absoluta de las satisfacciones perceptuales» (Pérez López, 1991, p. 204). En este caso, es posible que ambos agentes tengan en cuenta el criterio de

¹¹ «Es evidente que ese *experimentar* no puede tener el mismo significado que le damos al hablar de la *experiencia* de una interacción; el estado de la organización *no puede ser objeto de una percepción directa*, tal como lo es cualquier interacción» (Pérez López, 1991, p. 208). Podemos decir que el agente activo, al experimentar el éxito de su acción, tiene una motivación que *le hace ver o considerar* los resultados trascendentes de manera espontánea.

consistencia, pero por motivos extrínsecos: se busca algo del otro agente (resolver cada uno sus problemas), tomando en cuenta al otro en la decisión. Si se tiene éxito, no solo se tendrá satisfacción perceptual, sino la satisfacción estructural de la seguridad de la factibilidad de las futuras interacciones.

Un segundo aspecto de la satisfacción estructural es que, además de la seguridad de la factibilidad de las futuras interacciones, tenemos una satisfacción por saberse tenido en cuenta por el otro agente, es decir, saberse amado o *amor afectivo*. Esto presupone que el ser humano puede actuar desinteresadamente, lo cual parece ser propio del ser humano:

Querer es desear algún bien del que carecemos o tenemos entera posesión de él. No obstante, el *amar*, que es también netamente humano, no parece reducirse a querer, sino que indica algo más. Efectivamente, uno no ama porque le falte algo que necesita [problema], pues amar es *dar generosamente*. (Sellés, 2011, p. 596).

No es solamente que el otro nos toma en cuenta en sus decisiones *por resolver sus problemas*, sino que nos toma en cuenta con independencia de haber resuelto él mismo sus problemas. Amor de donación o ágape le llamaban los clásicos (Polo, 1999), *amor racional o efectivo* le llama Pérez López. Así, este aspecto de la satisfacción estructural (amor afectivo) solo se alcanza cuando se toma el criterio de consistencia por motivos trascendentes, es decir, se toman decisiones por motivación

racional por motivos trascendentes. Por un lado, al actuar el agente activo sobre el agente reactivo, tomándole en cuenta por motivos trascendentes, le *ama efectivamente*; por el otro, si el agente reactivo le tiene en consideración por motivos trascendentes, actuará también por amor efectivo; si ambos actúan así ambos *sentirán amor afectivo*. Obsérvese que *no es posible acceder al amor afectivo si no se ama efectivamente*. En ese sentido, si bien ambos sentirán la necesidad de actuar de tal manera que el otro resuelva sus problemas con independencia de los suyos, si lo hacen *buscando el amor afectivo*, en el fondo están actuando motivados por resolver *un problema suyo y no del agente reactivo*, con lo que estamos nuevamente ante la búsqueda de resultados extrínsecos por motivación espontánea, actuando de forma inconsistente. Este es el peligro del *sentimentalismo* que hay que evitar (Pérez López, 2014, p. 174). Así «el amor, en su sentido propio y pleno, es el impulso de un agente para el logro del máximo de satisfacción afectiva o afecto, es decir, para el logro de la *unidad* perfecta con otros agentes personales» (Pérez López, 1991, p. 271), dicho impulso puede ser afectivo (motivación espontánea) o efectivo (motivación racional).

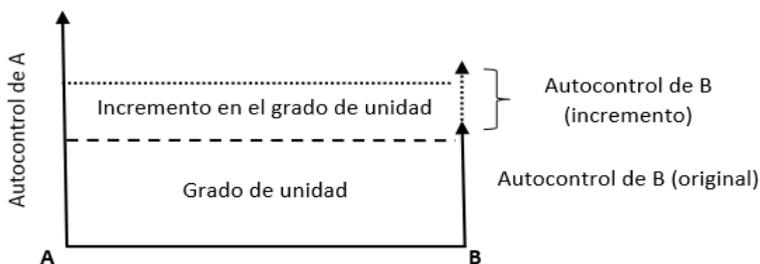
Ahora bien, el desarrollo de la *intensidad de los sentimientos* es explicable por la «repetición de experimentos que confirman el contenido de los sentimientos» (Pérez López, 2014, p. 171). Mientras más experimentos permitan verificar la hipótesis de que el otro me tiene en cuenta (teniéndole el agente activo en cuenta), se confirmará o no la hipótesis y mayor será la certidumbre del agente activo

acerca de que la hipótesis es verdadera; por tanto, mayor será la intensidad de los sentimientos (amor afectivo) del agente activo (Pérez López, 2014, pp. 170-171). Esto es, en el fondo, un aprendizaje estructural en el agente activo: crece su autocontrol de tal forma que no solo le facilita actuar por motivación racional por motivos trascendentes, sino que le *posibilita* sentir cada vez más amor afectivo según tenga mayor autocontrol. Y decimos *posibilita* porque el amor afectivo también requiere que el agente reactivo tome decisiones por motivación racional por motivos trascendentes (depende de su grado de autocontrol). Gráficamente se puede ver en la figura 3.

En la figura 3 puede verse que el agente A tiene un grado de autocontrol (representado por las flechas verticales continuas) más fuerte que el agente B; por tanto, *A ama efectivamente* mejor que B. También se observa que *puede amar afectivamente* más intensamente que B, pero no lo podrá hacer con B porque el amor afectivo que A siente está limitado por la capacidad de amar efectivamente de B (en otros términos, la satisfacción

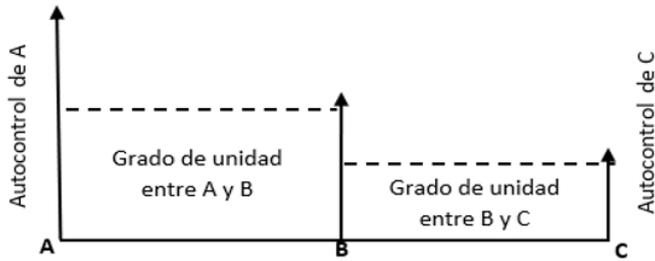
estructural de A está limitada por el autocontrol de B). Lo que significa que el *grado de unidad, confianza mutua o amor mutuo* está siempre limitado por el agente de menor autocontrol. Por otra parte, si hubiese un incremento de autocontrol por parte de B (representado por la flecha vertical punteada), el grado de amor mutuo o unidad crecería para ambos (ambos accederían a mayores cuotas de amor afectivo), por lo que conviene que B logre mayor autocontrol. Además, para el agente A, al tener su potencia afectiva desarrollada (su motivación espontánea), le será más fácil amar efectivamente a B, mientras que a B le costará mayor esfuerzo, hasta que pueda desarrollarla. Sin embargo, si B interactúa con un agente C cuyo grado de autocontrol es menor que el suyo, podrá *sentir* una ayuda extra para amar efectivamente a C, pues tendrá su motivación espontánea desarrollada (figura 4). De esa manera B sentirá ganas de ayudar a C, facilitándole pensar en alternativas consistentes por motivos trascendentes y ponerlas en acción; en cambio C requerirá mayor fuerza interior.

Figura 3
Grado de unidad entre dos agentes



Nota: Modificado del original de *Toma de decisiones y gobierno de organizaciones* de Ariño, M. A., 2005, p. 102.

Figura 4
Grado de unidad entre más de dos agentes



Nota: Modificado del original de *Toma de decisiones y gobierno de organizaciones* de Ariño, M. A., 2005, p. 103.

8. Conclusiones

Hemos podido exponer de manera sucinta la propuesta afectiva del modelo de la acción humana en las organizaciones de Pérez López. Con el rigor lógico que caracteriza al pensamiento de nuestro autor se ha podido observar cómo se interrelacionan las emociones con diversos rasgos que definen a una persona, a través de las nociones de motivos, motivación espontánea, motivación racional, satisfacción estructural, tipos de conocimiento, etc. A su vez, hemos podido exponer cómo se integran las emociones en la toma de decisiones y en el dinamismo afectivo en las organizaciones (en el nivel mínimo de una organización compuesta de dos personas). Se ha observado cómo, para la explicación intrínseca de la acción organizacional, se requiere de la variable afectiva, la cual facilita la relación estructural (confianza) necesaria para la interacción actual y futura de dos agentes personales. Estas nociones pueden ser complementadas a través de otras —eficacia, atractividad y unidad (Pérez López, 2014)— que no eran necesarias para esta exposición. Queda pendiente el trabajo de poder interrelacionarlas con los diferentes temas que estudia el campo del

comportamiento organizacional; por ejemplo, cómo las emociones influyen en el uso del poder o la autoridad, en la comunicación, en el liderazgo, etc., lo cual será trabajo de futuras aplicaciones teóricas de este modelo hacia esos temas. Por ahora podemos decir que, si bien hay quienes lo han intentado (Ferreiro y Alcázar, 2012), aún no han realizado la conexión afectiva explícita necesaria para poder interpretar futuras investigaciones empíricas que incluyan la variable afectividad.

Referencias

- Alcázar, M. (2010). *Las decisiones directivas: Una aproximación antropológica al logro de eficacia y de aprendizajes positivos en las organizaciones*. Tesis doctoral (promanuscrito). Pamplona, España.
- Álvarez de Mon, S., Cardona, P., Chinchilla, N., Pin, J. R., et al. (2001). *Paradigmas del liderazgo. Claves de la dirección de personas*. Madrid: McGraw-Hill.
- Argandoña, A. (2008). Integrating Ethics into Action Theory and Organizational Theory. *Journal of Business Ethics*, 435-446.

- Ariño, M. A. (2005). *Toma de decisiones y gobierno de organizaciones*. Barcelona, España: Deusto.
- Ashkanasy, N. M. (2015). Emotions in organizations: A multi-level perspective. *MultiLevel Issues in Organizational Behavior and Strategy*, 2, 9-54.
- Brennan, R. (1969). *Psicología General*. Madrid: Morata.
- Carroll, S. (2017). *El Gran Cuadro. Los orígenes de la vida, su sentido y el universo entero*. Pasado y Presente.
- Caruso, D. (2001). Emotionally Challenged. *People Management*, 19, 40-44.
- Choza, J. (1988). *Manual de antropología filosófica*. Madrid: Rialp.
- Fabro, C. (1982). *Introducción al problema del hombre. La realidad del alma*. Madrid: Rialp.
- Ferreiro, P., y Alcázar, M. (2012). *Gobierno de personas en la empresa* (6.a ed.). Lima: Planeta.
- Feser, E. (2006). *Philosophy of mind*. Oneworld Publications.
- Flores-Castro, G. (2018). Ciencia para el matrimonio y la familia: Propuesta para un modelo basado en la filosofía realista. *Perspectiva de familia*, 3, 99-114.
- Flores-Castro, G. (2018). Integración de la ética en la toma de decisiones. Un ensayo desde una perspectiva epistemológica y antropológica a partir del modelo de Pérez López. *Illustro*, 9, 53-80.
- Fuentes, M. Á. (2007). *Educación de los afectos*. San Rafael (Mendoza), Argentina: Ediciones del Verbo Encarnado.
- Fuster, J. M. (2016). *Cerebro y libertad. Los cimientos cerebrales de nuestra capacidad para elegir*. Barcelona: Ariel.
- Garcés, L. F. (2015). La virtud aristotélica como camino de excelencia humana y las acciones para alcanzarla. *Discusiones filosóficas*, 16(27), 127-146.
- Garcés, L. F., y Giraldo, C. (2014). The Aristotelian continence: channeling of righteous actions in the scientist's experiments with animals. *Civilizar Ciencias Sociales y Humanas*, 14(26), 199-210.
- García, A. T. (2004). Una Nueva Teoría de Motivación: El Modelo Antropológico de Juan Antonio Pérez López. *Revista Puertorriqueña de Psicología*, 15, 123-163.
- García, J. Á. (2014). *Antropología Filosófica. Una introducción a la Filosofía del Hombre* (6.a ed.). Pamplona, España: EUNSA.
- Gorrochotegui, A. (2007). Un modelo para la enseñanza de las competencias de liderazgo. *edu.edu.*, 87-102.
- Grandey, A. A. (2008). Emotions at Work: A Review and Research Agenda. En J. Barling y C. L. Cooper, *The SAGE Handbook of Organizational Behavior* (Vol. I: Micro Approaches, pp. 235-261). Trowbridge: SAGE.
- Kangasharju, H., y Nikko, T. (2009). Emotions in Organizations. *Journal of Business Communication*, 46(1), 100-119.
- Lee, K., y Allen, J. (2002). Organizational Citizenship Behavior and Workplace Deviance: The Role of Affect and Cognition. *Journal of Applied Psychology*, 87(1), 131-142.
- Locke, E. A. (2005). Why emotional intelligence is an invalid concept. *Journal of Organizational Behavior*, 26, 425-431.
- Locke, E. A. (2009a). Attain emotional control by understanding what emotions are. En E. A. Locke, *Handbook of principles of Organizational Behavior* (2nd ed., pp. 145-159). Chippingham: Wiley.

- Locke, E. A. (2009b). Its time to brought introspection out of the closet. *Perspectives of Psychological Science*, 4(1), 24-25.
- Lopez Jurado, M. (2010). *La decisión correcta*. Barcelona: Desclée De Brouwer.
- Mastenbroek, W. (2000). Organizational behavior as emotion management. En N. M. Ashkanasy, C. E. Hartel y W. Zerbe, *Emotions in the Workplace: Research, Theory, and Practice* (pp. 19-35). Westport: Quorum Books.
- Mele, A. R. (2011). Free Will and Science. En R. Kane, *Oxford Handbook of Free Will* (2nd ed.). Oxford University Press.
- Mele, A. R. (2014). *Free: Why science hasn't disproved free will*. Oxford University Press.
- Melé, D., y González Cantón, C. (2015). *Fundamentos antropológicos de la dirección de empresas*. Pamplona: Astrolabio EUNSA.
- Melé, D., Chinchilla, N. M., y López-Jurado, M. (2018). The «Freely Adaptative System». Application of this Cybernetic Model to an Organization Formed by Two Dynamic Human Systems. *Philosophy of Management*.
- Pérez López, J. A. (1991). El poder... ¿Para qué? *Cuadernos de Empresa y Humanismo*(29), 3-19.
- Pérez López, J. A. (1991). *Teoría de la acción humana en las organizaciones. La acción personal*. Madrid, España: Rialp.
- Pérez López, J. A. (2014). *Fundamentos de Dirección de Empresas* (6.a ed.). Madrid: Rialp.
- Polo, L. (1999). La amistad en Aristóteles. *Anuario Filosófico*, 32, 477-485.
- Rodríguez, F. (2015). *El sujeto emocional. La función de las emociones en la vida humana*. Sevilla: Thémata.
- Rosanas, J. M. (2006). Methodology and Research in Management. *Occasional Paper IESE Business School*.
- Rosanas, J. M. (2007). Beyond Economic Criteria: A Humanistic Approach to Organizational Survival. *Journal of Business Ethics*, 78, 447-462.
- Rosanas, J. M. (2007). On the Methodology of Management Research. *IESE, WP-692*.
- Sapolsky, R. (2017). *Behave. The Biology of Humans at our Best and Worst*. New York: Penguin Press.
- Scheler, M. (1942). La gradación de la vida emocional. En M. Scheler, *Ética* (Vol. II, pp. 110-127). Madrid.
- Sellés, J. F. (2011). *Antropología para Inconformes* (3.a ed.). España: Rialp.
- Staw, B. M., y Barsade, S. G. (1993). Affect and managerial performance: A test of the sadder-but-wiser vs. happier-and-smarter hypotheses. *Administrative Science Quarterly*, 38(2), 304-331.

Fecha de recepción: 4 de noviembre de 2019
 Fecha de aceptación: 12 de diciembre de 2019



Teorías de la internacionalización de empresas

Theories of the internationalization of firms

Mariano José Merubia

Universidad Nacional de Jujuy, Argentina

mmerubia@face.unju.edu.ar

Resumen

Históricamente, el proceso de internacionalización ha sido identificado con dos modelos principales: el modelo sueco Upsala, desarrollado por Johanson y Wiedersheim-Paul (1975) y Johanson y Vahlne (1977), y el modelo americano de innovación, que deriva principalmente del trabajo de Andersen (1993); a ambos modelos Ruzzier los considera como modelos tradicionales de internacionalización (Ruzzier, Hisrich y Antoncic, 2006). Vahlne y Johanson, en su trabajo del año 2017, denominaron a la teoría de la internacionalización (Buckley y Casson, 1976; Rugman, 1981; Narula y Verbeke, 2015) y al paradigma ecléctico (Dunning, 1988, 1991) como perspectivas teóricas dominantes de la evolución multinacional. Dentro de los modelos no tradicionales de internacionalización, según el mismo autor (Ruzzier et al., 2006), se encuentran el enfoque de red (Coviello y Munro, 1997) y el enfoque de emprendimiento internacional (McDougall y Oviatt, 1997, 2000; Antoncic y Hisrich, 2001; Ruzzier et al., 2006). Se requiere el desarrollo de nuevas teorías de internacionalización, que incorporen el análisis de la dimensión de tiempo, el rol del emprendedor y el avance tecnológico en el proceso de internacionalización.

Palabras clave

Internacionalización – teorías – modelos tradicionales – modelos no tradicionales

Abstract

Historically, the internationalization process has been identified with two principal models: the Swedish's Upsala model developed by Johanson and Wiedersheim-Paul (1975) and Johanson and Vahlne (1977), and the American's Innovation model, that derives mainly from Andersen's work (1993); Ruzzier considers both models to be traditional models of internationalization (Ruzzier, Hisrich y Antoncic, 2006). Vahlne and Johanson in their

2017 paper called the internalization's theory (Buckley y Casson, 1976; Rugman, 1981; Narula y Verbeke, 2015) and the eclectic paradigm (Dunning, 1988, 1991) as dominant theoretical perspectives on multinational evolution. Within the non-traditional models of internationalization according to the same author (Ruzzier et al., 2006) are the network approach (Coviello y Munro, 1997) and the international entrepreneurship approach (McDougall y Oviatt, 1997, 2000; Antoncic y Hisrich, 2001; Ruzzier et al., 2006). The development of new theories of internationalization is required; these should incorporate the analysis of the time dimension, the role of the entrepreneur, and technological change in the internationalization process.

Keywords

Keywords Internationalization – theories – traditional models – non-traditional models

1. Introducción

El modelo Upsala se focaliza en la adquisición, integración y uso del conocimiento acerca de los mercados extranjeros, así como también en un creciente compromiso y asignación de recursos a los mercados. El proceso es descrito como evolutivo, dinámico y cíclico. De acuerdo con Johanson y Vahlne (1990), los dos patrones principales del proceso son el tipo de compromiso y la distancia psíquica.

En el modelo relacionado con la innovación, la internacionalización es considerada como una innovación en la empresa (Andersen, 1993). El modelo distingue una serie de etapas de internacionalización que se organizan en forma secuencial y fija.

La teoría de la internalización explica la existencia y funcionamiento de la empresa multinacional (Rugman, 1981) y contribuye a entender los límites de la misma, su interfaz con el entorno externo y su diseño organizativo interno.

El paradigma ecléctico identifica y evalúa la importancia de los factores que influyen al inicio de la producción internacional por

parte de las empresas y el crecimiento de dicha producción; postulado inicialmente por Dunning (1977), es también conocido como el paradigma OLI por sus siglas en inglés (O = *ownership*/propiedad]; L = *localization*/localización; I = *internalization*/internalización).

El enfoque de redes considera las redes intraorganizacionales e interorganizacionales. Sus principales expositores son Coviello y Munro (1997), quienes señalan que las pequeñas y medianas empresas muestran un patrón de externalización de sus actividades durante los procesos de internacionalización, dependiendo en gran medida del establecimiento de redes. La perspectiva de red muestra que las actividades de desarrollo del mercado internacional surgen de, y están conformadas por, una red externa de relaciones formales e informales (Coviello y Munro, 1997). Jones, Coviello y Tang (2011) sostienen que las redes son cada vez más sofisticadas, que los vínculos de red son algo más que solo fuertes o débiles.

El enfoque del emprendimiento internacional es una nueva área de investigación entre la interfaz de la investigación de emprendimiento y los negocios

internacionales (McDougall y Oviatt, 1997, 2000; Antoncic y Hisrich, 2001; Ruzzier et al., 2006). En contraste con las teorías tradicionales de internacionalización, este enfoque se centra más en la rápida internacionalización de las empresas (Bose, 2016). El concepto de *emprendimiento internacional* encuentra sus orígenes cuando los avances tecnológicos permitieron a las nuevas empresas acceder a los mercados extranjeros sin explotar.

El artículo se organiza de la siguiente manera. La segunda sección resume las distintas definiciones de internacionalización encontradas en la revisión de la literatura. En la tercera sección se describen las principales teorías de internacionalización tradicionales, las perspectivas teóricas dominantes de la evolución multinacional y las teorías no tradicionales. La última sección finaliza con las conclusiones y el planteamiento de nuevas líneas de investigación.

2. Definiciones de internacionalización

En la tabla 1, se muestran las distintas definiciones de internacionalización sobre la base de la revisión de la literatura realizada.

De todas las definiciones expuestas, la visión que adoptamos es la desarrollada por Petri Ahokangas (1998), quien define la internacionalización como «el proceso de movilización, acumulación y desarrollo de reservas de recursos para actividades internacionales».

Esta definición está inspirada en la teoría de recursos y capacidades (Barney, 1991),

la cual destaca la importancia de los recursos a la hora de desarrollar las actividades internacionales.

3. Teorías de internacionalización de empresas

Este apartado, en primer lugar, desarrolla el modelo Upsala de internacionalización (Johanson y Vahlne, 1977; Johanson y Wiedersheim-Paul, 1975) y continúa con el modelo de innovación (Anderson, 1993; Bilkey y Tesar, 1977; Cavusgil, 1980; Czinkota, 1982; Reid, 1981). Ambos modelos son conocidos como tradicionales (Ruzzier et al., 2006), modelos de etapas (Bose, 2016; Chetty y Campbell-Hunt, 2004) o modelos de procesos. Luego se presentan las críticas a los modelos tradicionales de internacionalización.

Luego se analizan la teoría de la internalización (Buckley y Casson, 1976; Rugman, 1981; Narula y Verbeke, 2015) y el paradigma ecléctico (Dunning, 1988, 1991), denominados por Johanson y Vahlne (2017) como perspectivas teóricas dominantes de la evolución multinacional, finalizando con el análisis de las diferencias entre ambas perspectivas.

Después nos adentramos en el desarrollo del enfoque de red llevado a cabo por Coviello y Munro (1997) y el enfoque de emprendimiento internacional, cuyos principales expositores son McDougall y Oviatt (1997, 2000), Antoncic y Hisrich (2001) y Ruzzier et al. (2006).

4. Modelo Upsala

El primer modelo Upsala fue desarrollado por Johanson y Wiedersheim-Paul (1975) y Johanson y Vahlne (1977). Tiene su base

Tabla 1
Definiciones de internacionalización

Autor	Definición
Johanson y Vahlne (1990)	Es un proceso acumulativo en el que las relaciones se establecen, desarrollan, mantienen y disuelven continuamente para alcanzar los objetivos de la empresa.
Beamish (1990)	Proceso mediante el cual las empresas aumentan su conocimiento de las influencias directas e indirectas de las transacciones internacionales en su futuro, y establecen y llevan a cabo transacciones con otros países.
Welch y Luostarinen (1993)	Es el movimiento hacia el exterior de las operaciones internacionales de una empresa.
Johanson y Mattsson (1993)	Es el proceso de adaptar las operaciones de la empresa (estrategia, estructura, recursos, etc.) a los entornos internacionales.
Calof y Beamish (1995)	Es el proceso de incrementar la participación en las operaciones internacionales.
Ahokangas (1998)	Es el proceso de movilización, acumulación y desarrollo de reservas de recursos para actividades internacionales.
Lehtinen y Penttinen (1999)	Concierne las relaciones entre la empresa y su entorno internacional, deriva su origen del proceso de desarrollo y utilización de la disposición cognitiva y actitudinal del personal y se manifiesta concretamente en el proceso de desarrollo y utilización de diferentes actividades internacionales, principalmente operaciones internas, externas y cooperativas.
Young, Bell, y Crick (2000)	Proceso de desarrollo de aumento de la participación en negocios internacionales por la empresa.
Hitt, Ireland, y Hoskisson, (2007:251)	Estrategia a través de la cual una empresa expande las ventas de sus bienes y servicios a través de las fronteras de las regiones y países del mundo en diferentes ubicaciones geográficas o mercados.
Bose, T. K. (2016)	Proceso de ir más allá que las operaciones locales y operar internacionalmente.
Bose, T. K. (2016)	Es el proceso de adquisición, integración y utilización del conocimiento y la experiencia en las operaciones internacionales con una participación incremental en los mercados internacionales.

Fuente: Elaboración propia.

teórica en la teoría del comportamiento de la empresa; es un modelo tradicional de internacionalización. Este modelo enfatiza el aprendizaje organizativo como el motor del proceso de internacionalización de las empresas, el cual consiste en pequeños pasos por los cuales las empresas incrementan gradualmente su participación internacional (Johanson

y Vahlne, 1977; Johanson y Wiedersheim-Paul, 1975).

Johanson y Wiedersheim-Paul (1975) delinearón cuatro etapas del crecimiento gradual de la participación extranjera que siguen las empresas en su camino a convertirse en totalmente internacionalizadas, donde las etapas

sucesivas representan grados más altos de participación internacional (Anderson, 1993):

Etapa 1: Actividades de exportación no regulares.

Etapa 2: Exportación por medio de un representante independiente (agentes).

Etapa 3: Establecimiento de una filial de venta en el extranjero.

Etapa 4: Producción/fabricación extranjera.

La secuencia de las etapas están restringidas a un mercado de un país específico. Las cuatro etapas significan sucesivamente mayores compromisos de recursos y también conducen a experiencias de mercado e información bastante diferentes para la empresa. La primera significa que la empresa no hizo compromisos de recursos para el mercado y que carece de cualquier canal de información regular hacia y desde el mercado. La segunda significa que la empresa tiene un canal hacia el mercado, por medio del cual recibe información bastante regular acerca de los factores que influyen en las ventas; esto también significa un cierto compromiso con el mercado. La tercera significa un canal de información controlado en el mercado, dando a la empresa la habilidad de dirigir el tipo y cantidad de flujo de información del mercado a la empresa; durante esta etapa, la empresa también obtiene experiencia directa de los factores que influyen en los recursos. La cuarta etapa significa un compromiso de recursos aún mayor (Johanson y Wiedersheim-Paul, 1975).

A esta secuencia de etapas se la denominó cadena de establecimiento. No se espera que el desarrollo siempre siga toda la cadena: primero, porque varios mercados no son lo suficientemente grandes para las etapas en donde se exige mayor cantidad de recursos; y segundo, porque se esperan saltos en la cadena de establecimiento en empresas con extensiva experiencia en otros mercados (Johanson y Wiedersheim-Paul, 1975).

De acuerdo con el modelo Upsala, la creciente internacionalización puede atribuirse a que las empresas acumulan conocimientos sobre mercados específicos. Estos conocimientos son un recurso crítico, ya que los mismos son necesarios para operar en el extranjero y no se pueden adquirir fácilmente. Un segundo aspecto implica la asunción de que las empresas se trasladan a países distantes solo después de haber establecido una presencia en países más próximos. El modelo asume que las empresas primero se dirigen a los mercados que entienden mejor, luego irán entrando en países con una distancia psíquica cada vez mayor. Es probable que las empresas con una experiencia internacional extensiva perciban menos la distancia psíquica al nuevo país que aquellas con poca experiencia internacional. La distancia psíquica se define en términos de factores que impiden o perturban el flujo de información entre la empresa y las naciones objetivo; incluye factores lingüísticos, institucionales, culturales, educacionales, industriales, prácticas de negocios y políticos (Benito y Gripsrud, 1992; Johanson y Wiedersheim-Paul, 1975; Johanson y Vahlne, 1977).

El modelo Upsala puede ser útil a la empresa en la planificación y toma

de decisiones respecto a las operaciones internacionales. El modelo indica cómo se relaciona con otras variables de internacionalización, lo que brinda una mejor base para planificar y ejecutar el proceso de internacionalización (Johanson y Vahlne, 1977).

Para explicar el carácter incremental de la internacionalización, Johanson y Vahlne (1977) han formulado un modelo dinámico, que distingue entre los aspectos estáticos y los aspectos de cambio. Los estáticos son el compromiso de mercado y el conocimiento acerca de los mercados y operaciones extranjeras; los de cambio, las decisiones para comprometer recursos y las actividades de negocios actuales. Los aspectos de cambio, a su vez, incrementan el conocimiento de mercado y estimulan un mayor compromiso de recursos en los mercados extranjeros en los ciclos subsecuentes (Andersen, 1993). Las variables de cambio son las variables cruciales (Johanson y Vahlne, 2017).

Este modelo no explica cómo inicia el proceso de internacionalización o la naturaleza del mecanismo por el cual el conocimiento afecta el compromiso (Andersen, 1993); solo explica cómo el compromiso internacional aumenta de acuerdo con el aprendizaje experiencial de las empresas (Almodóvar y Rugman, 2014).

Debido a los cambios en el entorno internacional del modelo original Upsala, este fue revisado en el año 2009 y se introdujo una visión de red de negocios. La asunción básica es que todas las empresas están conectadas en una red de relaciones con los clientes y proveedores, desde la cual acumulan conocimiento, confianza y,

eventualmente, compromiso (Johanson y Vahlne, 2009).

El modelo Upsala revisado trata de abordar este problema con el argumento de la experiencia previa del emprendedor fundador. En este caso, se espera que el equipo directivo no solo tenga el conocimiento sino también que acceda a la red (Almodóvar y Rugman, 2014).

La característica más distintiva del modelo Upsala revisado es el enfoque en procesos: los procesos de desarrollo de conocimiento y compromiso de recursos. Este enfoque es más consistente con la teoría de recursos y capacidades de la empresa (Barney, 1991).

Aunque el modelo Upsala se extendió a través de sus distintas actualizaciones, la estructura y el contenido general se mantiene igual que el original desarrollado en el año 1977.

5. Modelo de innovación

El segundo mayor modelo que describe la internacionalización de la empresa es el modelo de innovación. Considerado un modelo tradicional, sugiere que la internacionalización resulta de una serie de innovaciones de gestión que se dan dentro de la empresa. El modelo distingue una serie de etapas de internacionalización, organizadas como un desarrollo secuencial y fijo del proceso de internacionalización (Andersen, 1993; Bilkey y Tesar, 1977; Cavusgil, 1980; Czinkota, 1982; Reid, 1981); este modelo busca especialmente clasificar el desarrollo en etapas, en lugar de explicar cómo las empresas se mueven de una etapa a otra.

Los modelos de etapas relacionados con la innovación se presentan en la tabla 2.

Tabla 2
Modelos de etapas relacionados con la innovación

Bilkey y Tesar (1977)	Cavusgil (1980)	Czinkota (1982)	Reid (1981)
E1: Los directivos no están interesados en exportar	E1: Comercialización local: la empresa solo vende en el mercado local	E1: Empresa completamente desinteresada	E1: Conciencia de exportación: problema de reconocimiento de oportunidad, despertar la necesidad
E2: Los directivos completarían una orden de exportación no solicitada, pero no harían el esfuerzo de explorar la factibilidad de exportación	E2: Etapa de pre-exportación: la empresa busca información y evalúa la factibilidad de emprender exportaciones	E2: Empresa parcialmente interesada	E2: Intención de exportar: motivación, actitud, creencias y expectativas acerca la exportación
E3: Los directivos exploran activamente la factibilidad de exportación	E3: Participación experimental: la empresa comienza a exportar sobre una base limitada a algunos países cercano psicológicamente	E3: Empresa exploradora	E3: Prueba de exportación: experiencia personal de exportación limitada
E4: Las empresas exportan de manera experimental con algún país psicológicamente cercano	E4: Participación activa: exportación a más nuevos países – exportación directa – aumento en el volumen de ventas	E4: Empresa experimental	E4: Evaluación de la exportación: resultados de participar en la exportación
E5: La empresa es un exportador experimentado	E5: Participación comprometida: Los directivos constantemente hacen elecciones en la disposición de los recursos limitados entre los mercados locales y extranjeros	E5: Pequeño exportador experimentado	E5: Aceptación de exportación: adopción de la exportación o rechazo de la exportación
E6: Los directivos exploran la factibilidad de exportar a países adicionales que psicológicamente están más alejados		E6: Gran exportador experimentado	

Fuente: Elaboración propia.

Los modelos presentados comparten muchas características. La principal diferencia está en el número de etapas y la descripción de cada etapa. A excepción del mecanismo de iniciación, las diferencias entre los modelos parecen reflejar

diferencias semánticas más que diferencias reales acerca de la naturaleza del proceso de internacionalización (Andersen, 1993). En cada etapa, el grado de innovación es normalmente mayor en etapas posteriores en comparación con las anteriores.

El modelo desarrollado por Bilkey y Tesar (1977) destaca que la teoría del aprendizaje es aplicable al proceso de desarrollo de la exportación, sugiere que las empresas en sus etapas de exportación iniciales deberían centrarse en países psicológicamente cercanos y las empresas en etapas posteriores centrarse en países psicológicamente más distantes; establece que un país en desarrollo no debería imitar a ciegas programas de desarrollo de exportación que son apropiados para países industrializados. Se indica también que las empresas pequeñas y medianas pueden exportar exitosamente; la exportación no se limita para empresas grandes. Las contribuciones de Bilkey y Tesar sostienen que el tamaño de la empresa no es demasiado importante para el comportamiento

exportador, cuando se toma en cuenta la calidad y el dinamismo de la gestión.

Ambos modelos, el Upsala y el de innovación, son considerados modelos tradicionales de internacionalización; ello implica que esta ocurre como una sucesión de etapas incrementales. Ambos están orientados al comportamiento y atribuyen la naturaleza lenta e incremental de la internacionalización a dos factores. (1) Falta de conocimiento de mercado de la empresa, en este caso es especialmente importante el conocimiento experiencial; Penrose (1959) distingue dos tipos de conocimiento: el objetivo, que puede ser enseñado, y el experiencial, que solo puede ser adquirido mediante la experiencia personal. (2) La incertidumbre asociada con decisiones sucesivas de internacionalizarse. Ambos modelos son útiles para clasificar las empresas de acuerdo con su grado de internacionalización, ninguno de los dos puede ser usado para explicar y predecir el paso de las empresas desde una etapa de desarrollo a otra (Andersen, 1993).

Tabla 3
Similitudes y diferencias entre el modelo Upsala y el modelo de innovación

	Modelo Upsala	Modelo de innovación
Similitudes		
	* Conocidos como enfoques basados en etapas, procesos, tradicionales	
	* Internacionalización como sucesión de etapas incrementales	
	* Orientados al comportamiento	
	* Clasificación de la empresa de acuerdo con su grado de internacionalización	
	* No explican el paso de una empresa desde una etapa de desarrollo a la otra	
Diferencias		
Factores de internacionalización	* Aprendizaje organizativo	* Innovaciones de gestión
	* Distancia psíquica	

Fuente: Elaboración propia.

Críticas al modelo Upsala y de innovación

Algunos autores sostienen que los modelos Upsala y de innovación son demasiado deterministas, de valor limitado (Reid, 1983) y omiten considerar que las empresas pueden no seguir un camino consistente para internacionalizarse (Knight y Cavusgil, 1996), que las empresas frecuentemente se saltan etapas (Oviatt y McDougal, 1994), que simplifican demasiado un proceso complejo y que ignoran el impacto de las variables exógenas.

El modelo Upsala asume que la internacionalización evoluciona sistemáticamente, casi sin cesar, desde una situación de no implicación, a la exportación y finalmente a la fabricación local. El modelo plantea que una vez que el proceso de internacionalización se ha iniciado, tenderá a continuar independientemente de si las decisiones estratégicas en esa dirección se toman o no (Johanson y Vahlne, 1990).

Sin embargo, es probable que muchas empresas se basen en una cuidadosa creación de estrategias, lo que representa una gama potencialmente amplia de condiciones de mercado de productos y de las opciones de la empresa. La decisión de pasar a ser internacional puede ser cuidadosamente planificada y basarse en la consideración de un número de factores como, por ejemplo, la naturaleza de la oportunidad del mercado extranjero, los recursos de la empresa, el tipo de producto, los ciclos de vida del producto y la demanda anticipada en el mercado local (Knight y Cavusgil, 1996).

Los modelos de procesos carecen de poder explicativo. No se trata adecuadamente por qué y cómo ocurren los procesos, o

cómo predecir el movimiento de una etapa a la siguiente. Se pone poca atención a la dimensión *tiempo* del proceso, es demasiado general como para permitir la precisión. Esto está probablemente conectado al problema de la delimitación entre etapas (Andersen, 1993).

También se argumenta que el modelo Upsala es importante solo con relación a las primeras etapas de la internacionalización, cuando la falta de conocimiento del mercado y los recursos del mercado siguen siendo factores restrictivos. Cuando la empresa ya tiene actividades en muchos países, esos factores ya no son un problema (Johanson y Vahlne, 1990). Se sostiene que el modelo Upsala no toma en cuenta las interdependencias entre los diferentes mercados de los países.

Los modelos Upsala y de innovación parecen apoyarse sobre viejas asunciones, de los años sesenta, sobre el comportamiento de las empresas; en cambio, las teorías posteriores, como la teoría de la internacionalización y el paradigma ecléctico, incorporan la influencia del tamaño del mercado y consideran al tomador de decisiones como estratégicamente más consciente (Andersen, 1993). Este modelo de internacionalización reduce a la mínima expresión la influencia de factores individuales y contingentes (Plá y León, 2016).

En respuesta a las críticas al modelo, Johanson y Vahlne (1990) sugieren que hay tres excepciones a su modelo incremental de compromiso de mercado como una respuesta al aumento del conocimiento de mercado. Las excepciones son las siguientes: primero, se espera que las empresas con muchos recursos den grandes pasos

hacia la internacionalización, ya que el proceso podría acortarse dado que las consecuencias de una inversión errónea son menores; segundo, cuando las condiciones del mercado extranjero son estables y homogéneas, el aprendizaje acerca de ellas es más fácil y puede adquirirse no solo a través de la experiencia; tercero, cuando las empresas tienen una considerable experiencia con mercados que sean similares a los nuevos objetivos de mercados extranjeros, la experiencia puede ser generalizable al nuevo escenario.

6. Teoría de la internalización

La teoría de la internalización fue conceptualizada por Buckley y Casson (1976) y Rugman (1981). Explica la existencia y funcionamiento de la empresa multinacional (Rugman, 1981) y contribuye a entender los límites de la misma, su interfaz con el entorno externo y su diseño organizativo interno. Las empresas multinacionales bajo una misma propiedad y control agrupan varias actividades interdependientes, desarrolladas en distintos países y unidas por flujos de productos intermedios (Buckley y Casson, 1976).

En las empresas actuales, además de la producción de bienes y servicios, se desarrolla una serie de actividades de gran importancia, actividades interdependientes conectadas por flujos de productos intermedios. En ocasiones, estos productos intermedios son simplemente materiales semiprocesados que pasan de una empresa a otra, pero en la mayoría de los casos se trata de determinado tipo de conocimiento y experiencia. Esta distinción permite clasificarlos en (a) productos intermedios tangibles, aquellos que conectan las distintas etapas de

la cadena de producción, y (b) productos intermedios intangibles (conocimiento o *know-how*), referidos a la forma específica en que la empresa produce los bienes y servicios que aporta. A algunos países les resulta más difícil llevar a cabo estos productos intermedios, ya que sus sistemas de educación no son lo suficientemente buenos y la transferencia de tecnología se complejiza. El intercambio de productos intermedios puede tener lugar en el mercado o en el interior de la empresa. En ocasiones, el intercambio de productos intermedios en el mercado es difícil de organizar debido a las imperfecciones de este; por ello, la empresa intenta evitar estas transacciones coordinándolas en su interior, es decir, internalizando.

Uno de los conceptos clave de esta teoría se refiere a las ventajas específicas de la empresa (FSA, por sus siglas en inglés: *firm specific advantage*) desarrollado por Hymer (1976); la presencia de estas es un prerrequisito para la expansión internacional (Rugman y Verbeke, 2008). Las ventajas específicas de la empresa son las fortalezas de esta en relación con sus principales competidores, que permiten su supervivencia, rentabilidad y crecimiento (Verbeke, Amin Zargazadeh, y Osiyevskyy, 2014). Cualquier elección de expansión internacional de una empresa —en términos de escala, modo de entrada o localización, o en términos de su tiempo— será condicionada por sus ventajas específicas, ya sean las existentes (permiten una explotación exitosa de las combinaciones de recursos existentes) o las futuras (requiriendo la exploración, en el sentido de la creación de nuevas combinaciones de recursos) (Verbeke et al., 2014). Ejemplos de ventajas específicas

se refieren a la marca, las habilidades de gestión u organizativas, entre otras; están basadas en la eficiencia y son compatibles con la teoría de recursos y capacidades.

Buckley y Casson (1976) y Rugman (1981) son considerados los autores de la vieja teoría de la internalización, donde el foco se centra en los costes de transacción, en la eficiencia económica y el desarrollo, en el despliegue y explotación de las ventajas específicas de la empresa para superar las fallas naturales y no naturales de mercado.

Los costes de transacción vienen estimados por la valoración en términos monetarios de los consumos necesarios para la realización del intercambio; la manifestación y cuantía de los costes de transacción dependen de la naturaleza de la transacción y de la forma en que se organice la misma. La empresa tiende a minimizar estos costes para ser más eficiente. Los costes de transacción nos permiten entender las preferencias por diferentes grados de control asociados a los modos de internacionalizar la producción y el comercio (*control total* frente a *control compartido*). Los costes de transacción parten de que los mercados son competitivos (elevado número de participantes) y que las propias presiones de estos reducen la necesidad de vigilar el comportamiento de los productores. En estas condiciones es preferible utilizar el mercado frente a otras alternativas. En cambio, cuando se producen fallas de mercado es preferible internalizar las actividades o realizar alianzas como como alternativas eficientes.

Rugman y Verbeke (1992, 2003) son considerados los autores de la nueva teoría de la internalización, en donde hacen explícita

la necesidad de modelar la organización interna de las empresas multinacionales y sus capacidades de red, además de centrarse en las ventajas específicas de la empresa, como las fortalezas en I+D, en la fabricación y en la creación de marca. La nueva teoría de la internalización de Rugman y Verbeke (2003) integra la perspectiva económica de los costes de transacción de la vieja teoría de internalización con la teoría de recursos y capacidades sobre la generación, transferencia y explotación de los recursos. La teoría de recursos y capacidades reinventó el concepto de las ventajas específicas de la empresa y las renombró como capacidades o competencias centrales.

Debido a la presencia de la falla de mercado, la internalización actúa para desarrollar y explotar las ventajas específicas de empresa. La internalización es una alternativa al mercado externo para desarrollar y explotar el conocimiento; en términos más generales, Buckley y Casson (1976) demostraron que cualquier tipo de imperfección de mercado puede hacer presión para internalizar las actividades de las empresas multinacionales.

La expansión internacional a través de subsidiarias de propiedad total tiene lugar dentro de la empresa multinacional cuando los beneficios de la internalización —en términos de desarrollo, despliegue, explotación y aumento de las ventajas específicas de empresa— pesan más que los costes de hacer negocios en el extranjero a niveles nacional y regional, y los beneficios netos resultantes son mayores que aquellos asociados con modos de entrada alternativos (exportación, licencias o alianzas estratégicas). Los beneficios de la internalización también se

presentan como una alternativa de evitar las imperfecciones de mercado en el lugar donde se vaya a establecer la empresa (Buckley y Casson, 2009).

La versión de Rugman de la teoría de la internalización usa las grandes empresas multinacionales como su unidad básica de análisis, ya que estas representan el caso de gobierno más complejo —típicamente implica múltiples líneas de productos y múltiples mercados—, y puede implicar categorías de transacciones conducidas entre la empresa multinacional y una variedad de *stakeholders* del negocio y fuera del negocio, así como dentro de la empresa (Narula y Verbeke, 2015). Sin embargo, la teoría de la internalización puede ser fácilmente aplicable a nivel de transacciones simples y en configuraciones más sencillas como las empresas Born Global o las empresas locales, como lo argumentan en su trabajo Verbeke et al. (2014).

Buckley y Casson (2009) sostienen que la teoría de la internalización ha retenido su validez en los últimos años, y que actualmente se está extendiendo a nuevos campos de investigación de negocios internacionales. La extensión y el progreso de esta teoría se logran combinando este enfoque central con otros principios para generar una amplia gama de predicciones sobre diferentes aspectos del comportamiento organizativo. Esta puede ser combinada con la teoría del comercio para explicar la localización de las operaciones de la empresa, con la teoría de la organización para explicar las alianzas estratégicas internacionales, y con otras teorías de innovación para

explicar los tipos de industria en las que puede operar una empresa.

En síntesis, las empresas multinacionales elegirán un mecanismo de gobierno comparativamente más eficiente en lugar de los menos eficientes, para llevar a cabo actividades económicas cuyo objetivo principal es desarrollar, desplegar, explotar y aumentar aún más las ventajas específicas de la empresa a través de las fronteras, es decir, que se elegirá aquella opción que minimize los costes de transacción. Las ventajas específicas de la empresa son la razón de ser para la presencia de estas empresas y determinan el alcance (niveles de diversificación de productos, integración vertical y diversificación geográfica) de las actividades económicas en las cuales la empresa se involucra.

La internacionalización de empresas (IDE) se produce cuando una empresa decide que es más conveniente instalarse físicamente en el exterior para producir y vender bienes y servicios. Es decir, la explotación de las ventajas específicas de la empresa más allá de sus fronteras, en lugar de venderlas a otras empresas extranjeras (del país de destino), constituye la esencia de la internacionalización. La alternativa a la IDE es la venta del activo a otras empresas o la concesión de una licencia, mediante la cual empresas en el exterior pueden utilizar, por un precio, los conocimientos de la empresa propietaria para fabricar y vender los productos en cuestión. La extensión de la organización a escala internacional mediante la IDE lleva asociados costes de vigilancia y control que, lógicamente, han de ser inferiores a los beneficios derivados de la internalización (reducción de costes de transacción) y a

los costes de transacción asociados a otras alternativas.

7. Paradigma ecléctico

El concepto de paradigma ecléctico de la producción internacional fue presentado por primera vez por Dunning, en 1977. La intención fue ofrecer un marco holístico por el cual sea posible identificar y evaluar la importancia de los factores que influyen el inicio de la producción internacional por parte de las empresas y el crecimiento de dicha producción. Se acepta que, precisamente por su generalidad, el paradigma ecléctico tiene un poder limitado para explicar o predecir tipos particulares de producción internacional y, aún menos, el comportamiento de las empresas individuales.

Su principal contribución ha sido ensamblar, dentro de un sistema de aportaciones de los teóricos de la organización industrial —para quienes la posesión de una ventaja competitiva explicaba la aparición de la empresa multinacional—, el paradigma de los costes de transacción que buscaba en la internalización la razón de ser de las multinacionales, y las teorías de la localización y el comercio internacional donde se incidía en la importancia de las dotaciones de factores en determinadas localizaciones (Plá y León, 2016).

De acuerdo con Dunning, la decisión de la empresa de entrar a un mercado extranjero y la elección del modo de entrada depende de sus ventajas de propiedad (P), ventajas de localización (L) y ventajas de internalización (I). Las decisiones de entrada en el mercado internacional son realizadas de una manera racional, basadas en un

análisis de los costes de transacción, por lo que el enfoque del paradigma ecléctico y del coste de transacción contribuye a una explicación más completa de las operaciones en el extranjero.

Las ventajas de la propiedad (P) pueden ser divididas dentro de ventajas de activos (Pa) y variables transaccionales (Pt). Las ventajas de activos incluyen varios activos tangibles e intangibles como las patentes tecnológicas, el nombre de la marca, estructura de la empresa, capacidad organizativa, equipo humano, *know-how*, etc.; mientras que las variables transaccionales (Pt) se refieren a las fortalezas para coordinar una red de filiales geográficamente dispersas y tomar ventajas de su operación (Rugman, Verbeke y Nguyen, 2011), es decir, capturar los beneficios transaccionales o reducir los costes de transacción que surgen de la gobernanza común de una red de estos activos, localizados en diferentes países (Dunning, 1988).

Las ventajas de la localización (L) reflejan a los países extranjeros que tienen alguna «ventaja específica país» con relación a otros países, en términos de los recursos naturales, factores de producción, condiciones de demanda, etc. Las ventajas de la localización incluyen elementos de la cultura, legales, políticos y un amplio entorno institucional en el que operan las empresas, y que hacen a algunos países más atractivos que otros, es decir, dotaciones específicas de factores no transferibles a lo largo de sus fronteras. Además, Dunning (1988) identifica la estructura de mercado a nivel país y políticas de gobierno como ventajas de localización potenciales (Rugman et al., 2011). Por medio de las ventajas de

localización, una empresa busca factores de producción (recursos naturales, situación geográfica, factor trabajo, infraestructuras específicas), acceso a un mercado, economías de aglomeración e infraestructura adecuada (telecomunicaciones, aeropuertos, carreteras, puertos, etc.).

Las ventajas de la internalización (I) se refieren a los beneficios de la creación, transferencia, despliegue y recombinación, y explotación de las ventajas específicas de las empresas internamente, en lugar de realizar acuerdos contractuales con las partes externas. Los factores que conducen a la internalización de las ventajas propias son aquellos derivados de la reducción de los costes de transacción; entre otros, podemos señalar la necesidad del vendedor de proteger la calidad de los productos, el evitar los costes de búsqueda, negociación y ruptura de los contratos, el compensar la ausencia de mercados, evitar o explotar intervenciones gubernamentales, etc. Mediante la internalización se facilita la calidad de los productos así como la preservación (protección) de las ventajas tecnológicas y el uso de conocimientos tácitos de la empresa. Es la condición suficiente para evidenciar que la IDE es la mejor alternativa para rentabilizar las ventajas propias de la empresa. Finalmente, con relación a las ventajas de internalización, la utilización de las alianzas se ha revelado como una alternativa válida en el proceso de internacionalización de la empresa, pues en determinadas circunstancias permite alcanzar los mismos objetivos de forma más eficiente, al reducir el riesgo y el capital invertido.

El paradigma ecléctico sostiene que el significado de cada una de estas ventajas y la configuración entre ellas variará entre las industrias, regiones o países y entre las empresas, y entre los motivos que subyacen a la producción (Dunning, 1988).

La teoría de las empresas multinacionales tiende a enfatizar que la razón principal para la producción internacional es la existencia de fallas o imperfecciones transaccionales de mercado (Dunning, 1988). La segunda condición para la producción internacional es que a las empresas multinacionales que posean ventajas específicas de propiedad le deba convenir transferir las mismas a través de las fronteras nacionales dentro de su propia organización —dentro de una sola empresa—, en lugar de vender o ceder su derecho de uso a terceras empresas con sede en el extranjero.

Las fallas o imperfecciones de mercado pueden ser estructurales y transaccionales, y afectan tanto a las ventajas de propiedad (P), a las de localización (L) y a las de internalización (I). Entre las imperfecciones estructurales están las barreras de entrada, las barreras a la competencia, las de intervención del gobierno (tipo de política comercial diseñada y su actitud frente al capital exterior) y las fallas espaciales. Entre las imperfecciones transaccionales están las que surgen de la capacidad de las empresas para explotar las economías de producción a gran escala, la falta de información, las que surgen del riesgo y la incertidumbre y las de la gobernanza común, este tipo de fallas de mercado se evita o reduce a través de la planificación y coordinación en el seno de la empresa (Plá y León, 2016).

Las diferencias entre fallas estructurales y transaccionales de mercado son importantes. La importancia de cada una en la determinación de las ventajas de propiedad de las empresas multinacionales variará de acuerdo con las características de cada empresa, los productos que produce y los mercados en los cuales opera. Las empresas multinacionales más exitosas son aquellas que pueden nutrir y explotar las dos, ambas están interrelacionadas, particularmente en mercados dinámicos.

Mientras más se perciban los costes de las fallas de mercado transaccional, mayor es la probabilidad de que las empresas multinacionales exploten sus ventajas competitivas a través de la producción internacional, más que de acuerdos contractuales con empresas extranjeras. Al contrario, mientras mayores sean los costes administrativos de operar una empresa extranjera, mayor es la probabilidad de que se prefieran acuerdos contractuales (o al menos una participación de capital compartido).

La decisión de dónde ubicar una empresa no es independiente de la propiedad de los activos o de la forma por la cual ellos o sus derechos son tramitados. La elección de una ubicación puede ser incitada por una falla de mercado como, por ejemplo, una falla de mercado espacial, mediante la imposición de barreras al comercio a un determinado país.

Las empresas deciden operar en los países extranjeros considerando el conjunto particular de ventajas de propiedad (P) y localización (L) que enfrentan. El modo de entrada es seleccionado sobre las bases de

las ventajas de la internalización (I) o la falta de estas (Rugman et al., 2011).

El paradigma ecléctico de la producción internacional no es una explicación de una empresa multinacional en forma individual. Su foco de interés siempre ha estado dirigido a explicar el nivel de las actividades de valor agregado extranjero de las empresas y/o de países (Dunning, 1991). Debe considerarse más un marco para analizar los determinantes de la producción internacional que como una teoría predictiva de la empresa multinacional. La teoría de la internalización es la más acorde para realizar un análisis a nivel empresa (Dunning, 1991).

Críticas al paradigma ecléctico

Las principales críticas al paradigma ecléctico son tres. Primero, a pesar de que a veces se ha representado al paradigma ecléctico con referencia a una empresa en particular, el principal foco de interés es la explicación de la producción internacional de todas las empresas, de un país particular o de un grupo de países. Por esto, se sostiene que no es correcto comparar los méritos y los deméritos del paradigma ecléctico directamente con los de la teoría de la internalización.

Segundo, Rugman (2010) ha expresado la crítica más fuerte al paradigma ecléctico, y ha afirmado que una ventaja de propiedad (P) podría ser en realidad derivada de una ventaja de internalización (I), en cuyo caso sería redundante considerar a estas dos variables como determinantes separados.

Tercero, se reconoce que el paradigma ecléctico, como es concebido originalmente, no es adecuado para abordar la dinámica de

la producción internacional. Se sostiene, sin embargo, que puede ayudar a explicar por qué el perfil de inversión internacional de una industria o un país puede ser diferente en dos momentos distintos. Para relacionar los dos periodos se necesita introducir cambios en las variables exógenas y endógenas, incluida la estrategia, y observar cómo estos a su vez afectan la configuración de las ventajas de propiedad, localización e internalización.

Contraste entre el paradigma ecléctico y el modelo de internacionalización Upsala

Johanson y Vahlne (1990) desarrollaron las principales diferencias entre el paradigma ecléctico y el modelo de internacionalización Upsala, las mismas se pueden apreciar en la tabla 4.

La primera diferencia se da en cuanto a la localización de la producción, en donde el paradigma ecléctico predice que la producción se establece donde se pueda disfrutar de las ventajas OLI (por sus siglas en inglés: O = propiedad, L = localización, I = internalización), en tanto que el modelo de internacionalización Upsala toma en cuenta solo la distancia psíquica.

La segunda diferencia es respecto al valor explicativo. Para el paradigma ecléctico, el valor explicativo es alto en las últimas etapas del proceso de internacionalización (es decir, para las empresas globales), mientras que para el modelo Upsala es alto en las primeras etapas del proceso de internacionalización.

En términos de las variables explicativas, la tercera diferencia es aún mayor. El

Tabla 4
Diferencias entre el paradigma ecléctico y el modelo de internacionalización Upsala

	Paradigma ecléctico	Modelo Upsala
Localización de la producción	Donde se puedan disfrutar de las ventajas OLI (O= propiedad; L= localización; I= internalización)	Sólo se toma en cuenta la distancia psíquica
Valor explicativo	Alto para las empresas globales, en las últimas etapas del proceso de internacionalización	Alto en las primeras etapas del proceso de internacionalización
VARIABLES explicativas	Todos los factores exploratorios relevantes para dar una explicación completa de las operaciones en el extranjero de la empresa	Explícitamente el conocimiento de la empresa
Estado del modelo	Estático, no puede explicar el proceso de cambio de la producción internacional	Dinámico
Características de los marcos	Asume que los tomadores de decisiones involucrados son racionales y están bien informados desde el inicio del proceso de internacionalización	Reconoce que los costes de transacción cambian a través del tiempo

Fuente: Elaboración propia.

paradigma ecléctico tiene como objetivo dar una explicación completa de las operaciones de la empresa en el extranjero, confiando en todos los factores exploratorios relevantes. Por otro lado, el modelo de internacionalización Upsala, en su versión original, explícitamente usa solo una variable explicativa (el conocimiento de la empresa); implícitamente están las otras (relaciones con otros organismos en el mercado externo).

La cuarta diferencia es que el paradigma ecléctico es básicamente estático en naturaleza, no puede explicar el proceso de cambio de la producción internacional (Dunning, 1988), mientras que el modelo de internacionalización Upsala es dinámico, prestando explícita consideración a los cambios en las variables exploratorias a medida que avanza el proceso.

La quinta diferencia entre los dos marcos es que el paradigma ecléctico asume que los tomadores de decisiones involucrados son racionales y están bien informados desde el inicio del proceso de internacionalización, mientras que el modelo de internacionalización Upsala reconoce que los costes de transacción cambian a través del tiempo.

Diferencia entre la teoría de la internacionalización y el paradigma ecléctico

Rugman (2010), en su escrito respecto a la reconciliación la teoría de la internacionalización y el paradigma ecléctico, planteó las principales diferencias de estas, las cuales se aprecian en la tabla 5.

Buckley y Casson (1976) y Rugman (1981) —y otros estudiosos posteriores— han

mostrado que la teoría de la internacionalización toma a la empresa como la unidad de análisis; las ventajas específicas de la empresa se producen obviamente a nivel de empresa y no a nivel de transacción. Por su parte, para explicar los patrones de IDE en el extranjero, la teoría ecléctica de Dunning toma como unidad de análisis la industria o el país (Rugman, 2010).

La teoría de la internacionalización realiza una explicación a nivel de empresa de la IDE, que puede centrarse en la toma de decisiones estratégicas de la empresa multinacional y es capaz de demostrar la heterogeneidad del comportamiento a nivel empresa dentro de la industria. Por su parte, la esencia de la teoría ecléctica es que las ventajas de propiedad (P), localización (L) e internacionalización (I) interactúan para producir una explicación de los patrones de IDE en el extranjero a nivel industrial.

La teoría de la internacionalización también se diferencia del paradigma ecléctico en el tratamiento del modo de entrada. Con la teoría de la internacionalización, la empresa multinacional puede seleccionar expandirse hacia el exterior a través de la IDE (reteniendo la ventaja específica de la empresa basada en el conocimiento), o puede seleccionar otra forma de entrada, como una licencia, alianzas estratégicas u otras alianzas (todo lo cual conduce a una posible disipación del conocimiento basado en la ventaja específica de la empresa multinacional). El tratamiento del modo de entrada en el paradigma ecléctico es mucho más amplio, y teóricamente menos preciso.

La visión basada en recursos (RBV, por sus siglas en inglés: *Resource Based View*)

requiere un enfoque sobre las capacidades a nivel empresa, es decir, las ventajas específicas de la empresa de la teoría de la internalización. El paradigma ecléctico es incoherente con la visión basada en recursos de la empresa. La RBV no consideraría los atributos, a nivel de país, generalmente disponibles, tales como el trabajo, los recursos naturales y el entorno institucional como capacidades específicas de la empresa.

La diferencia fundamental entre la teoría de la internalización y el paradigma ecléctico se da debido al uso de las ventajas de propiedad de Dunning (1980). Dunning incluye en las ventajas de la propiedad no solo las capacidades a nivel empresa, sino también los recursos y capacidades del país de origen. Dunning explícitamente sostuvo que las ventajas de propiedad (P) incluyen activos específicos de la empresa, activos intangibles como el conocimiento, las habilidades organizativas y de gestión, los nombres de marcas, etc. Pero luego sostuvo que las ventajas de propiedad (P) también incluyen factores institucionales del país de origen, como el entorno cultural y legal, y los activos tangibles, como la mano de obra y los recursos naturales. Esta es una de las principales críticas que se le hace al paradigma ecléctico; para que el paradigma ecléctico se reconcilie con la teoría de la internalización es necesario que abandone el tratamiento de las ventajas de propiedad como una categoría separada. En su lugar, los componentes específicos de la empresa de las ventajas de propiedad (P) deberían ser incorporados con la ventaja de internalización (I), y las ventajas de propiedad (P) a nivel país serían mejor tratadas como ventajas de localización (L).

8. Enfoque de red

Ruzzier et al. (2006) consideran este enfoque dentro de los modelos no tradicionales de internacionalización. El enfoque de red da importancia a las redes intraorganizacionales e interorganizacionales, a los fines de un proceso de internacionalización exitoso.

Las multinacionales están envueltas en un amplio conjunto de interacciones, las que condicionan sus estrategias. Todo el entramado de relaciones comerciales, informativas y sociales que, bien directa o indirectamente, conectan los diferentes miembros pertenecientes a un sistema industrial, definen lo que se conoce como una red o *network* (Plá y León, 2014).

Por su parte, Coviello y Munro (1997) señalan que las pymes muestran un patrón de externalización de sus actividades durante los procesos de internacionalización, dependiendo en gran medida del establecimiento de relaciones de red para seleccionar el mercado y el modo de entrada. También afirman que tanto el grado como la forma de la internacionalización están influenciados por diferentes tipos de relaciones que son desarrolladas en las redes.

Para construir relaciones financieras, tecnológicas y de mercado con los otros miembros de las redes, la empresa extiende sus conexiones con otras empresas; de esta forma incrementa sus actividades dentro del mercado nacional hasta que se convierten en internacionales. Las relaciones de red pueden facilitar o inhibir las actividades de desarrollo de producto

y diversificación de mercado. Las redes existentes de los directivos, así como su habilidad para establecer nuevas relaciones de red, deberían ser consideradas como una capacidad competitiva clave.

En relación con la internacionalización de la empresa, la visión de red argumenta que la empresa internacionalizada está inicialmente comprometida en una red que es principalmente nacional. En términos de redes, la internacionalización significa que la empresa desarrolla relaciones de negocios en redes en otros países. Estas se pueden alcanzar (1) a través del establecimiento de relaciones en redes en países que sean nuevas para la empresa

(extensión internacional), (2) a través del desarrollo de relaciones en dicho mercado (penetración), y (3) a través de la conexión de redes en países diferentes (integración internacional).

Tanto el modelo Upsala como el paradigma ecléctico se concentran en la autonomía de la empresa en el desarrollo de su actividad. La mayor debilidad es el enfoque unilateral sobre las actividades del fabricante, junto con el intermediario, en el flujo de bienes y servicios para el cliente.

En contraste, el enfoque de red describe el sistema industrial como una red de

Tabla 5
Diferencias entre el paradigma ecléctico y la teoría de la internalización

	Teoría de la internalización	Paradigma ecléctico
Unidad de análisis	Empresa	Industria, país
Nivel de explicación	Explicación a nivel de empresa de la IDE	Las ventajas de propiedad (P), localización (L) e internalización (I) interactúan para producir una explicación de los patrones de la IDE en el extranjero a nivel industrial
Modo de entrada	Expandirse hacia el exterior a través de la IDE (reteniendo la ventaja específica de la empresa), u otra forma de entrada, como licencia, alianzas estratégicas, o alianzas (disipación de la ventaja específica de la empresa)	Tratamiento amplio
Visión basada en recursos (RBV)	Coherente con la RBV, considera las ventajas específicas de la empresa	Incoherente con la RBV de la empresa, ya que considera los atributos a nivel país
Ventaja de propiedad	Abandona el tratamiento separado de las ventajas de propiedad como una categoría separada. Incluye a los componentes específicos de la empresa de las ventajas de propiedad (P) dentro de la ventaja de internalización (I), e incluye a las ventajas de propiedad (P) a nivel país dentro de la ventaja de localización (L)	Incluye dentro del mismo concepto de ventaja de propiedad a los activos específicos de la empresa y a los factores institucionales del país de origen.

Fuente: Elaboración propia.

empresas a través de la cual se establecen, desarrollan y mantienen relaciones comerciales duraderas. La interpretación de este entorno por los directivos de la empresa proveedora informará la decisión sobre a qué países ingresar y a qué clientes proveer, e impulsará la estructura de la organización para la entrada en el mercado. La empresa tendrá que tener en cuenta y evaluar no solo su propia posición en relación con sus clientes en un mercado dado, sino también el entorno del mercado en relación con otros actores (Johanson y Vahlne, 1977).

El entendimiento del proceso de internacionalización de las pequeñas empresas puede ser mejorado integrando los modelos de internacionalización incremental con la perspectiva de red. Esta integración es de particular importancia dado que la perspectiva de red introduce un elemento multilateral más al proceso unilateral encontrado en los modelos tradicionales de internacionalización incremental (Johanson y Vahlne, 1990). Por un lado, la visión de etapas sugiere una evolución hacia la internacionalización basada en el aprendizaje cognitivo y el desarrollo de competencias que aumenta, a través de la experiencia, con el tiempo. Por otro lado, la perspectiva de red muestra que las actividades de desarrollo del mercado internacional surgen de, y están conformadas por, una red externa de relaciones formales e informales (Coviello y Munro, 1997).

Johanson y Mattsson (1993) explican el proceso de internacionalización de las empresas a partir de la intersección de las ventajas competitivas de la empresa y aquellas correspondientes a las redes.

De acuerdo con estos autores, la empresa establece y desarrolla posiciones en los mercados foráneos dependiendo de sus características, según la empresa esté o no altamente internacionalizada y el grado de internacionalización de la red a la que pertenece.

9. Enfoque de emprendimiento internacional

El emprendimiento internacional es un área de investigación emergente (Antoncic y Hisrich, 2001). El concepto de emprendimiento internacional ha evolucionado durante las últimas décadas y el interés académico en el tema ha ido creciendo. Una primera definición se centró en las actividades internacionales de nuevas empresas con exclusión de las empresas establecidas (McDougall, 1989). Más adelante, McDougall y Oviatt (2000) ofrecieron una lista más inclusiva de temas relacionados con el emprendimiento internacional, en la que se reconoce la importancia de este fenómeno en las empresas establecidas. La inclusión de este tipo de empresas corrige un descuido en el campo del emprendimiento: la presunción de que estas empresas no son innovadoras y se rehúsan a tomar riesgos. Con la globalización de la economía, el interés en el emprendimiento internacional ha crecido rápidamente.

Los temas de emprendimiento y de negocios internacionales coinciden con una frecuencia cada vez mayor en los esfuerzos de investigación. Los investigadores de los negocios internacionales están ampliando su enfoque tradicional de grandes empresas multinacionales para también incluir a

empresas emprendedoras en su agenda de investigación (McDougall y Oviatt, 2000).

Esto ha dado lugar al surgimiento de uno de los últimos enfoques de la internacionalización de las pymes: el «enfoque de emprendimiento internacional» (McDougall y Oviatt, 1997; Antoncic y Hisrich, 2001; Ruzzier et al., 2006), que representa una nueva área de investigación en la interfaz de la investigación de emprendedurismo y de negocios internacionales. Al igual que el enfoque de red, Ruzzier et al. (2006) considera este enfoque dentro de los modelos no tradicionales de internacionalización.

El concepto de emprendimiento internacional se originó cuando los avances tecnológicos permitieron a las nuevas empresas acceder a los mercados extranjeros sin explotar. Internet ha abierto las oportunidades comerciales de una manera que no era posible en el momento del desarrollo de las anteriores teorías sobre el proceso de internacionalización de empresas (Crick, 2009).

Es importante resaltar el papel que tiene el emprendedor en este enfoque. El emprendedor, como tomador de decisiones de la empresa, es clave en la internacionalización de la pyme. McDougall, Shane y Oviatt (1994) definen al emprendedor como un individuo que es más consciente de las oportunidades que otros, capaz de aprovechar sus capacidades de información para crear ventajas competitivas antes de que los demás tomen conciencia de tales oportunidades. Señalan que los emprendedores exitosos son aquellos capaces de prever oportunidades de ganancias de desequilibrio cuando las encuentren. Knight y Cavusgil (2004) sostienen que la visión global del emprendedor puede ser

explicada por la influencia de su tipo, su nivel de educación y su experiencia previa. La reputación, las capacidades y la habilidad de asumir riesgos de los emprendedores dinámicos ayudan a sus empresas a buscar la internacionalización antes o después y a expandir sus operaciones internacionales más rápidamente (Knight y Cavusgil, 2004, 2015). Fernández-Ortiz y Lombardo (2009) sostienen que el emprendedor es más flexible, tiene una mayor capacidad de visión internacional de negocios, así como mayor cultura internacional y tolerancia al riesgo, y mayor capacidad para el desarrollo de negocios internacionales.

La visión económica (teoría de la internacionalización y paradigma ecléctico) es útil para establecer plantas de producción únicas durante las etapas posteriores de la internacionalización de la empresa, pero ignora el proceso de la internacionalización. El enfoque de proceso (modelo Upsala y modelo de innovación) tiene en cuenta el proceso de internacionalización, pero al igual que el enfoque económico pasa por alto la posibilidad de que los individuos tomen decisiones estratégicas (Reid, 1983) y es menos apropiado para entender el cambio estratégico radical, donde los empresarios y los altos directivos juegan un papel importante.

Por lo antes dicho, es innegable la importancia de los emprendedores en la internacionalización de las pymes (muchas veces el emprendedor es entendido como el fundador o el directivo de la empresa, por lo que en esta investigación se lo abordará de manera análoga). Sin embargo, para crear mayor valor, las empresas emprendedoras también deben actuar estratégicamente, y esto requiere una integración del

pensamiento emprendedor y estratégico. Los emprendedores pueden ser vistos como personas estratégicas que encuentran una relación entre lo que la empresa puede hacer dentro del universo de lo que podría hacer.

En la tabla 6 se muestran distintas definiciones de emprendimiento internacional.

De todas las definiciones del emprendimiento internacional, la más apropiada para la presente investigación es

la expuesta por Zahra y George (2002:11), quienes lo definen como el proceso de «descubrir creativamente y explotar las oportunidades que se encuentran fuera de los mercados internos de una empresa en la búsqueda de una ventaja competitiva».

Esta definición destaca la importancia del reconocimiento de oportunidades, el descubrimiento y la explotación como una característica distintiva del emprendimiento. El término creatividad, incluido

Tabla 6
Definiciones de emprendimiento internacional

Autor	Definición
McDougall (1989)	Desarrollo de nuevas empresas o <i>start-ups</i> internacionales que, desde sus inicios, se involucran en negocios internacionales, viendo así su dominio operativo como internacional desde las etapas iniciales de la operación de la empresa.
Zahra (1993)	El estudio de la naturaleza y las consecuencias del comportamiento de toma riesgo de una empresa a medida que se aventura en los mercados internacionales.
Oviatt y McDougall (1994)	Una organización empresarial que, desde el inicio, busca obtener una ventaja competitiva significativa del uso de los recursos y la venta de productos en múltiples países.
Wright y Ricks (1994)	Es una actividad a nivel de empresa que cruza las fronteras nacionales y se centra en la relación entre las empresas y los entornos internacionales en los que operan.
McDougall y Oviatt, (1997, p. 293)	Actividades nuevas e innovadoras que tienen como objetivo la creación de valor y el crecimiento de las organizaciones empresariales a través de las fronteras nacionales.
McDougall y Oviatt (2000, p. 903)	Combinación de comportamiento innovador, proactivo y de búsqueda de riesgos que cruza las fronteras nacionales y tiene la intención de crear valor en las organizaciones.
Zahra y George (2002)	Proceso de descubrir creativamente y explotar las oportunidades que se encuentran fuera de los mercados internos de una empresa en la búsqueda de una ventaja competitiva.
Oviatt y McDougall (2005)	Descubrimiento, promulgación, evaluación y la explotación de oportunidades, a través de las fronteras nacionales, para crear bienes y servicios futuros.
Oviatt y McDougall (2005)	Empresas que están persiguiendo actividades innovadoras a través de las fronteras, independientemente de su edad y tamaño.

Fuente: Elaboración propia.

en la definición, refuerza la necesidad de innovación en la forma que una empresa descubre o explota oportunidades. Las empresas que internacionalizan sus operaciones de una forma innovadora y creativa pueden lograr ganancias significativas que van más allá del desempeño financiero superior.

En la práctica, el emprendimiento está presente en organizaciones grandes y pequeñas bien establecidas, y es un elemento importante de su desarrollo organizativo y económico. El énfasis en el rol de la orientación emprendedora internacional presagió lo que es ahora una visión más ampliamente aceptada sobre el rol crítico de la orientación emprendedora en el apoyo a la internacionalización de las empresas jóvenes.

La globalización y la hipercompetición han llevado a un nuevo fenómeno de internacionalización de las *startups*, que representa un desafío a los enfoques tradicionales de internacionalización. Especialmente en este nuevo fenómeno y en las pymes en general, tienen una posición prominente los emprendedores en forma individual, sus factores personales y sus relaciones.

Antoncic y Hisrich (2001) han propuesto un modelo conceptual que intenta unir los modelos tradicionales con el área emergente de las *startups* internacionales, el que se presenta en la figura 1. Los conceptos clave del modelo de emprendimiento internacional de Antoncic y Hisrich (2001) son la internacionalización, sus antecedentes y consecuencias.

El modelo de emprendimiento internacional resultante está centrado en el concepto de la

internacionalización, que incluye las dimensiones de tiempo de la internacionalización, modo de la internacionalización y rendimiento de la internacionalización. El modelo contiene los bloques de antecedentes clave (características de la empresa y del entorno) y el bloque de consecuencias representado por el rendimiento de la empresa.

El tiempo de la internacionalización es una propiedad crucial, porque vincula la investigación de internacionalización sobre las pymes que son internacionales desde el inicio y las que se internacionalizan más adelante en la vida de la empresa. El número de empresas que ingresan en los mercados extranjeros cerca del momento de su creación ha aumentado rápidamente; estas nuevas empresas comienzan con una estrategia internacional proactiva que implica que se tomó la decisión de entrada al mercado internacional antes del inicio de la empresa (Oviatt y McDougall, 1994).

El modo de internacionalización se refiere a la intensidad de involucramiento en las operaciones internacionales en términos de intensidad de inversión extranjera, que va desde la no participación hasta empresas de propiedad total. No hay una estrategia de entrada ideal, se pueden adoptar diferentes modos de entrada al mercado.

El rendimiento de la internacionalización se refiere a la extensión y al crecimiento de las ventas internacionales. Los dos criterios de rendimiento de exportación más frecuentemente utilizados son la intensidad de la exportación —porcentaje de ventas contabilizadas por exportación— y el crecimiento de las ventas de exportación (Aaby y Slater, 1989).

Las características de la empresa se pueden agrupar en siete puntos. El primero es el tamaño de la empresa, que puede influir en el proceso de internacionalización. El segundo es la estrategia, ya que las estrategias de diferenciación de producto y de mercados pueden estar positivamente relacionadas con la internacionalización. El tercero es la experiencia internacional, que puede influir en la elección del modo de entrada de la empresa en el mercado extranjero, dado que en el caso de las empresas menos experimentadas es más probable que elijan modos de entrada de no inversión como la exportación. El cuarto es el compromiso de la gestión a la internacionalización, las actitudes, las percepciones y las expectativas tienden a estar positivamente relacionadas con la propensión a la exportación (Aaby y Slater, 1989). El quinto son las diferentes redes organizativas y personales. El sexto son las características de los fundadores y directivos de la empresa, incluyendo características demográficas como la edad y el nivel de educación. El séptimo punto se refiere a las características particulares de la empresa, como la antigüedad y la cultura organizativa.

Las características del entorno que pueden influir en la internacionalización incluyen las del mercado nacional, como el tamaño, el grado de inmigrantes de un país, la competitividad interna; las características del mercado extranjero, como la proximidad del mercado, el potencial y el riesgo de inversión de un país específico; la condición de mercado internacionalizado (la velocidad de internacionalización puede ser mucho más alta en mercados internacionalizados); y la industria en la cual compete la empresa.

Las consecuencias del proceso de internacionalización se representan por el rendimiento de la empresa en términos de crecimiento y rentabilidad, lo cual es el resultado último que indica si la internacionalización finalmente es rentable o no.

Este modelo se centró en la construcción de una teoría de emprendimiento internacional en lugar de la construcción de teorías parciales del rendimiento exportador de las pymes o de las nuevas empresas internacionales (Antoncic y Hisrich, 2001).

El nuevo modelo conceptual de emprendimiento internacional (Ruzzier et al., 2006), basado en el modelo originalmente propuesto por Antoncic y Hisrich (2001), representa la integración conceptual de la corriente teórica más tradicional con algunas teorías más nuevas (Ruzzier, Antoncic, y Hisrich, 2007). Este nuevo modelo está representado en la figura 2.

Son cuatro las principales modificaciones de su forma original. En primer lugar, las características del fundador/directivo, que previamente partían de las características de la empresa, ahora son analizadas separadamente y divididas en capital humano y capital social. Segundo, la internacionalización consiste en cuatro dimensiones principales (modo, mercado, tiempo y producto) en lugar de dos, más el rendimiento internacional. Tercero, se seleccionaron parámetros diferentes de las características de la empresa, en el modelo anterior eran siete y en el actual quedaron solo dos. Cuarto, las características del entorno se redujeron a dos, el entorno nacional y el entorno internacional.

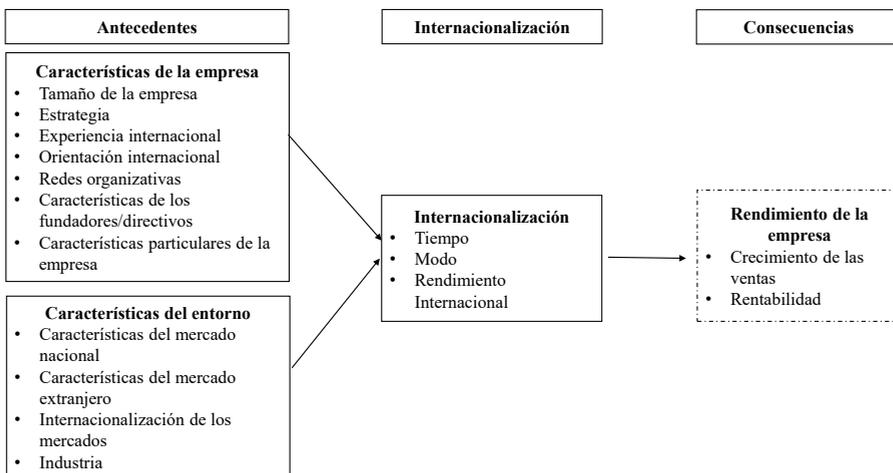
El capital humano se refiere a una variedad de habilidades y conocimiento valioso que una persona ha acumulado a través del tiempo. Los factores personales de los emprendedores (fundador/directivo) son una influencia importante en la internacionalización de las pymes.

Las habilidades de negocios internacionales son adquiridas por el emprendedor a través de la experiencia en los mercados extranjeros, la experiencia internacional del emprendedor es un recurso inimitable e irremplazable de las empresas. La orientación internacional es la exposición del emprendedor a las culturas extranjeras a través de vivencias, trabajos o viajes al extranjero; es un factor potencialmente importante que podría diferenciar a las empresas con relación a su propensión a la exportación, agresividad, desarrollo y rendimiento. La percepción del entorno se entiende como la percepción de riesgo; la propensión a internacionalizar se relaciona positivamente con

el nivel de tolerancia al riesgo del emprendedor, de manera que es más probable que los emprendedores tomadores de riesgo respondan favorablemente a las oportunidades de exportación. El conocimiento de gestión es la capacidad de introducir mejores prácticas de recursos humanos, emprender estrategias competitivas más prometedoras e identificar mejores oportunidades en los mercados extranjeros. La combinación de estos componentes definitorios de capital humano se relaciona positivamente a la internacionalización de la pyme.

Dentro del nuevo modelo de las dimensiones ya explicadas de tiempo, modo y rendimiento de la internacionalización, las nuevas dimensiones son el mercado y el producto. Los mercados objetivos pueden diferir significativamente entre sí y del mercado del país de origen. Esas diferencias afectan esencialmente la determinación de la estrategia de la empresa en los mercados objetivos; es importante considerar la distancia

Figura 1
Modelo de emprendimiento internacional (2001)



Fuente: Elaboración propia.

psíquica y geográfica entre el mercado origen y el mercado objetivo. Luostarinen (1979) desarrolló una clasificación de la variable producto, productos que pueden ser bienes físicos, servicios, *know-how* y sistemas. Para desarrollar una medida válida de internacionalización de la pyme, la dimensión de rendimiento tiene que ser consistente con el concepto multidimensional que representa el grado de internacionalización, contemplando las diferentes dimensiones de internacionalización: modo, mercado, producto y tiempo. En el futuro, dimensiones adicionales como cultura, tecnología, industria o mercados locales específicos podrían complementar y enriquecer el constructo con hallazgos adicionales dentro del fenómeno de la internacionalización.

El modelo de emprendimiento internacional le otorga más importancia al emprendimiento y a los emprendedores (y sus características) y otorga mayor jerarquía a la dimensión tiempo.

La principal limitación de los modelos presentados en su versión inicial (Antoncic y Hisrich, 2001; Ruzzier, Hisrich, y Antoncic, 2006) es que, si bien abarcan varias dimensiones, no son exhaustivos y no abordan específicamente las interacciones entre los constructos que lo componen.

Existe un rol crítico de la orientación emprendedora en el apoyo a la internacionalización de las jóvenes empresas (Knight y Cavusgil, 2015). La orientación emprendedora apoya no solo el lanzamiento precoz de la empresa internacional, sino también el desarrollo de estrategias y tácticas necesarias para un rendimiento internacional (Knight y Cavusgil, 2004).

Las empresas emprendedoras están inclinadas, más que otras, a crear y activar estrategias y maniobrar tácticas con la visión de mantener o mejorar el rendimiento internacional. La orientación emprendedora internacional facilita un enfoque proactivo para lidiar con entornos riesgosos y una visión internacionalista abierta al mundo (Knight y Cavusgil, 2005).

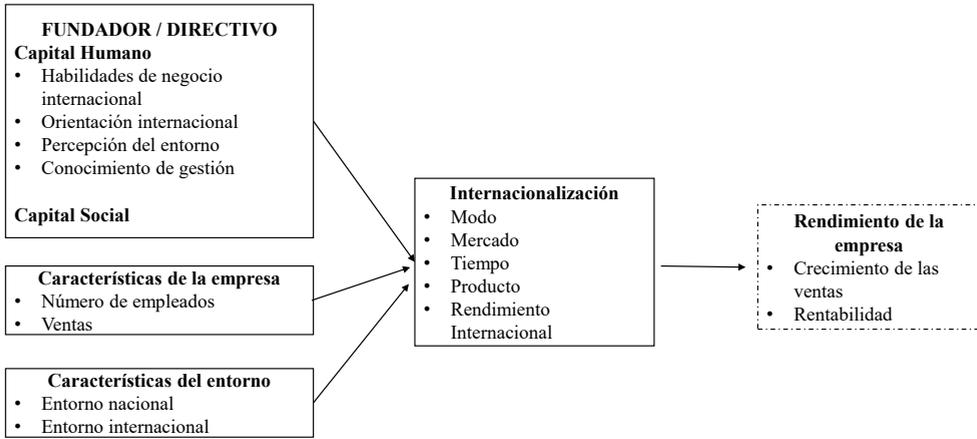
10. Conclusiones

El tema de la internacionalización de empresas ha suscitado abundante interés en la literatura especializada. El presente trabajo revisa las teorías tradicionales (modelo Upsala y modelo de innovación), las perspectivas teóricas dominantes de la evolución multinacional (teoría de la internalización y paradigma ecléctico) y las teorías no tradicionales (enfoque de red y enfoque de emprendimiento internacional).

Entre las diferentes aproximaciones al concepto de internacionalización, destaca la definición de Petri Ahokangas (1998). Este autor enfatiza la importancia de los recursos y señala que la internacionalización es «el proceso de movilización, acumulación y desarrollo de reservas de recursos para actividades internacionales».

Las teorías tradicionales de internacionalización se formulan tomando el comportamiento de las empresas en los años sesenta; ignoran el impacto de las variables externas y prestando poca atención a la dimensión *tiempo*. Por su parte, las perspectivas teóricas dominantes de la evolución multinacional fueron postuladas posteriormente considerando el

Figura 2
Nuevo modelo de emprendimiento internacional (2006)



Fuente: Elaboración propia.

tamaño del mercado. La perspectiva de red introduce un elemento multilateral más al proceso unilateral encontrado en los modelos tradicionales de internacionalización incremental; señala que las actividades de desarrollo del mercado internacional surgen de, y están conformadas por, una red externa de relaciones formales e informales de la empresa. El enfoque de emprendimiento internacional incluye a las empresas emprendedoras o *startups*, ampliando el enfoque tradicional de las grandes empresas multinacionales estudiado desde siempre por los investigadores en negocios internacionales.

Los avances tecnológicos favorecidos por el actual proceso de globalización permitieron que las empresas accedan de forma más fácil a los mercados internacionales, reduciendo sus costes de transacción y aprendizaje en la expansión internacional. Internet produjo una apertura de oportunidades para todas las empresas, independientemente de su edad y tamaño,

que no era posible en el momento del desarrollo de las anteriores teorías tradicionales de internacionalización.

Se requiere el desarrollo de nuevas teorías de internacionalización, en donde se tenga presente el análisis de la dimensión de tiempo, el rol del emprendedor y el avance tecnológico en el proceso de internacionalización; de esta forma se abarcaría el estudio de nuevos modelos de negocios como, por ejemplo, los de empresas como Born Global o como las nuevas empresas emergentes denominadas empresas “unicornio”, cada vez más presentes en los mercados globales y que, sin embargo, han sido poco abordadas por la literatura de negocios, ya sea que se presenten en mercados desarrollados o en mercados en desarrollo. Resulta también importante estudiar cómo estos nuevos modelos de negocios se internacionalizan de forma diferente, usando diferentes métodos de entrada en los mercados internacionales.

Referencias

- Aaby, N. E., y Slater, S. F. (1989). Management influences on export performance: a review of the empirical literature 1978-1988. *International marketing review*, 6(4).
- Ahokangas, P. (1998). Internationalization and resources: an analysis of processes in Nordic SMSs. Doctoral dissertation. Vaasa: Universitas Wasaensis.
- Andersen, O. (1993). On the internationalization process of firms: A critical analysis. *Journal of international business studies*, 24(2), 209-231.
- Almodóvar, P., y Rugman, A. M. (2014). The M curve and the performance of Spanish international new ventures. *British Journal of Management*, 25(S1).
- Antonic, B., y Hisrich, R. D. (2001). An integrative conceptual model. *Journal of Euromarketing*, 9(2), 17-35.
- Barney, J. (1991). Firm resources and sustained competitive advantage. *Journal of management*, 17(1), 99-120.
- Beamish, P. W. (1990). The internationalization process for smaller Ontario firms: A research agenda. *Research in global business management*, 1, 77-92.
- Benito, G. R. G., y Gripsrud, G. (1992). The expansion of foreign direct investments – Discrete Rational Location Choices or a Cultural Learning-Process. *Journal of International Business Studies*, 23, 461-476.
- Bilkey, W. J., y Tesar, G. (1977). The Export Behavior of Smaller-Sized Wisconsin Manufacturing Firms. *Journal of International Business Studies*, 8(1), 93-98
- Bose, T. K. (2016). Critical success factors of SME internationalization. *Journal of Small Business Strategy Peoria*, 26(2) 87-109.
- Buckley, P. y Casson, M. (1976). *The future of the multinational Enterprise*. Basinstoke: Macmillan.
- Buckley, P. J., y Casson, M. C. (2009). The internalization theory of the multinational enterprise: A review of the progress of a research agenda after 30 years. *Journal of International Business Studies*, 40(9), 1563-1580.
- Calof, J. L., y Beamish, P. W. (1995). Adapting to foreign markets: Explaining internationalization. *International business review*, 4(2), 115-131.
- Cavusgil, S. T. (1980). On the internationalization process of firms. *European Research*, 8 (November): 273-281.
- Chetty, S., y Campbell-Hunt, C. (2004). A strategic approach to internationalisation: a traditional versus a «born-global» approach. *Journal of International Marketing*, 12(1), 57-81.
- Coviello, N., y Munro, H. (1997). Network relationships and the internationalisation process of small software firms. *International Business Review*, 6(4), 361-386.
- Crick, D. (2009). The internationalisation of born global and international new venture SMEs. *International Marketing Review*, 26(4/5), 453-476.
- Czinkota, M. R. (1982). *Export development strategies: US promotion policies*. New York: Praeger Publishers.
- Dunning, J. H. (1977). Trade, location of economic activity and the MNE: A search for an eclectic approach. En *The international allocation of economic activity* (pp. 395-418). Londres: Palgrave Macmillan.
- Dunning, J. H. (1980). Toward an eclectic theory of international production: Some

- empirical tests. *Journal of international business studies*, 11(1), 9-31.
- Dunning, J. H. (1988). The eclectic paradigm of international production: A restatement and some possible extensions. *Journal of international business studies*, 19(1), 1-31.
- Dunning, J. H. (1991). *The eclectic paradigm of international production. The nature of the transnational firm*. Londres: Routledge.
- Fernández-Ortiz, R., y Lombardo, G. F. (2009). Influence of the capacities of top management on the internationalization of SMEs. *Entrepreneurship and Regional Development*, 21(2), 131-154.
- Hitt, M. A., Ireland, R. D., y Hoskisson, R. E. (2007). *Strategic management: Globalization and competitiveness*. Mason, OH: Thomson South-Western.
- Hymer, S. H. (1976). *International operations of national firms*. MIT press.
- Johanson, J., y Mattsson, L. G. (1993). Internationalization in industrial systems – a network approach, strategies in global competition. En P. J. Buckley y P. N. Ghauri (Eds.), *The Internationalization of the Firm: A Reader*. Londres: Academic Press.
- Johanson, J., y Wiedersheim-Paul, F. (1975). The internationalization of the firm - four Swedish cases. *Journal of management studies*, 12(3), 305-323.
- Johanson, J., y Vahlne, J. E. (1977). The internationalization process of the firm - a model of knowledge development and increasing foreign market commitments. *Journal of international business studies*, 23-32.
- Johanson, J., y Vahlne, J. E. (1990). The mechanism of internationalization. *International marketing review*, 7(4).
- Johanson, J., y Vahlne, J. E. (2009). The Uppsala internationalization process model revisited: from liability of foreignness to liability of outsidership. *Journal of international business studies*, 40(9), 1411-1431.
- Johanson, J., y Vahlne, J. E. (2017). From internationalization to evolution: The Uppsala model at 40 years. *Journal of International Business Studies*, 48(9), 1087-1102.
- Jones, M. V., Coviello, N., y Tang, Y. K. (2011). International entrepreneurship research (1989-2009): a domain ontology and thematic analysis. *Journal of business venturing*, 26(6), 632-659.
- Knight, G. A., y Cavusgil, S. T. (1996). The born global firm: A challenge to traditional internationalization theory. *Advances in International Marketing*; Bingley 8, 11-26.
- Knight, G. A., y Cavusgil, S. T. (2004). Innovation, organizational capabilities, and the born-global firm. *Journal of international business studies*, 35(2), 124-141.
- Knight, G. A., y Cavusgil, S. T. (2005). A taxonomy of born-global firms. *MIR: Management International Review*, 15-35.
- Knight, G. A., y Cavusgil, S. T. (2015). The born global firm: An entrepreneurial and capabilities perspective on early and rapid internationalization. *Journal of International Business Studies*, 46(1), p. 3-16
- Lehtinen, U., y Penttinen, H. (1999). *Definition of the internationalization of the firm. Perspectives on Internationalization*. Helsinki: Helsinki School of Economics and Business Administration.
- Luostarinen, R. (1979). *Internationalization of the firm: an empirical study of the*

- internationalization of firms with small and open domestic markets with special emphasis on lateral rigidity as a behavioral characteristic in strategic decision making.* Helsinki: Helsinki School of Economics.
- McDougall, P. (1989). International versus domestic entrepreneurship: new venture strategic behavior and industry structure. *Journal of Business Venturing*, 4(6), 387-400.
- McDougall, P., y Oviatt, B. M. (1997). International entrepreneurship literature in the 1990s and directions for future research. *Entrepreneurship 2000*, 291-320.
- McDougall, P., y Oviatt, B. M. (2000). International entrepreneurship: the intersection of two research paths. *Academy of Management Journal*, 43(5), 902-906.
- McDougall, P., Shane, S., y Oviatt, B. M. (1994). Explaining the formation of international new ventures: The limits of theories from international business research. *Journal of business venturing*, 9(6), 469-487.
- Narula, R., y Verbeke, A. (2015). Making internalization theory good for practice: The essence of Alan Rugman's contributions to international business. *Journal of World Business*, 50(4), 612-622.
- Oviatt, B. M., y McDougall, P. (1994). Toward a Theory of International New ventures. *Journal of International Business Studies*, 25(1), 45-64.
- Oviatt, B. M., y McDougall, P. (2005). Defining international entrepreneurship and modelling the speed of internationalization. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 29(5), 537-554.
- Plá, J., y León, F. (2016). *Dirección internacional de la empresa.* McGraw-Hill Education.
- Reid, S. D. (1981). The decision-maker and export entry and expansion. *Journal of International Business Studies*, 12 (Fall): 101-12.
- Reid, S. D. (1983). Firm Internationalization, Transaction Costs and Strategic Choice. *International Marketing Review*, 1(2).
- Rugman, A. M. (1981). *New theories of the multinational enterprise.* New York: St. Martin's Press.
- Rugman, A. M. (2010). Reconciling internationalization theory and the eclectic paradigm. *Multinational Business Review*, 18(2), 1-12.
- Rugman, A. M., y Verbeke, A. (1992). A note on the transnational solution and the transaction cost theory of multinational strategic management. *Journal of international business studies*, 23(4), 761-771.
- Rugman, A. M., y Verbeke, A. (2003). Extending the theory of the multinational enterprise: Internalization and strategic management perspectives. *Journal of International Business Studies*, 34(2), 125-137.
- Rugman, A. M., y Verbeke, A. (2008). Internalization theory and its impact on the field of international business. En *International Business Scholarship: AIB Fellows on the First 50 Years and Beyond.* Emerald Group Publishing Limited.
- Rugman, A. M., Verbeke, A., y Nguyen, Q. T. (2011). Fifty years of international business theory and beyond. *Management International Review*, 51(6), 755-786.
- Ruzzier, M., Hisrich, R. D., y Antoncic, B. (2006). SME internationalization

- research: past, present, and future. *Journal of small business and enterprise development*, 13(4), 476-497.
- Ruzzier, M., Antoncic, B., y Hisrich, R. D. (2007). The internationalization of SMEs: developing and testing a multi-dimensional measure on Slovenian firms. *Entrepreneurship and regional development*, 19(2), 161-183.
- Penrose, E. (1959). *The Theory of the Growth of the Firm*. Londres: Brasil Blackwell.
- Verbeke, A., Amin Zargarzadeh, M., y Osiyevskyy, O. (2014). Internalization theory, entrepreneurship and international new ventures. *Multinational Business Review*, 22(3), 246-269.
- Welch, L. S., y Luostarinen, R. K. (1993). Inward-outward connections in internationalization. *Journal of International Marketing*, 1(1), 44-56.
- Wright, R. W., y Ricks, D. A. (1994). Trends in international business research: Twenty-five years later. *Journal of International Business Studies*, 25(4), 687-701.
- Young, S., Bell, J., y Crick, D. (2000). The resource-based perspective and small firm internationalisation: an exploratory approach. En *International Business* (pp. 79-101). Londres: Palgrave Macmillan.
- Zahra, S. A. (1993). A conceptual model of entrepreneurship as firm behavior: A critique and extension. *Entrepreneurship theory and practice*, 17(4), 5-21.
- Zahra, S.A., y George, G. (2002). International entrepreneurship: The current status of the field and future research agenda. *Strategic entrepreneurship: Creating a new mindset*, 255-288.

Fecha de recepción: 5 de octubre de 2019
 Fecha de aceptación: 21 de noviembre de 2019



Esta obra está bajo una Licencia Creative Commons
Atribución 4.0 Internacional (BY-NC-ND)

La neutralidad del Impuesto General a las Ventas en el desarrollo de proyectos bajo la modalidad de Obras por Impuestos

The neutrality of the General Sales Tax in the development of projects under the Public Works Tax Deduction Law

Gonzalo Alonso Escalante Alpaca
Universidad Católica San Pablo, Arequipa, Perú
gaescalante@ucsp.edu.pe

Resumen

Este artículo analiza la forma en la cual la neutralidad, entendida como el elemento que permite que la carga impositiva constituida por el Impuesto General a las Ventas (IGV) es trasladada al consumidor final mediante la figura del crédito fiscal y aplicada en el desarrollo de proyectos bajo la modalidad de Obras por Impuestos (OXI). Ello considerando que, en los informes 031-2010-SUNAT/2B0000 y 049-2010-SUNAT/2B0000, la Administración Tributaria establece precedente la aplicación del crédito fiscal por las adquisiciones gravadas con IGV que realiza la empresa ejecutora de este tipo de proyectos. Se ha efectuado una investigación del tipo jurídico-propositivo que analiza al crédito fiscal, así como los pronunciamientos emitidos por la Administración Tributaria, la jurisprudencia del Tribunal Fiscal y los comentarios de la doctrina especializada, los mismos que nos permitieron determinar si estamos o no ante un supuesto en el cual procede la utilización del crédito fiscal por la empresa a cargo del proyecto; concluyendo, en nuestro análisis, que no resulta técnicamente correcto aceptar la configuración del crédito fiscal por las adquisiciones que realiza una empresa para efecto del desarrollo de un proyecto mediante el mecanismo de OXI.

Palabras clave

Impuesto General a las Ventas – neutralidad – Obras por Impuestos – crédito fiscal

Abstract

This article analyzes the way in which neutrality, understood as the element that allows the burden from the General Sales Tax (IGV, by its acronym in Spanish) to be transferred to the final

consumer through the tax credit institution, is applied in the development of projects under the mechanism of Works for Taxes (OXI, by its acronym in Spanish). This considering that in the reports 031-2010-SUNAT/2B0000 and 049-2010-SUNAT/2B0000 the Tax Administration established that the tax credit configured by the IGV taxed on the acquisitions made by the company in charge of the project can be applied as tax credit. There has been an investigation of the legal purpose kind which analyzes the configuration of the tax credit, as well as the pronouncements issued by the Tax Administration, the jurisprudence of the Tax Court and the comments of the specialized doctrine that allowed us to determine whether or not we are facing a scenario in which the use of tax credit by the company in charge of the project is feasible, concluding that it is not technically correct to consider the tax credit to be configured by the acquisitions made by a company for the purpose of developing a project through the OXI mechanism.

Keywords

Sales tax – neutrality – Works for Taxes – tax credit

1. Introducción

El IGV, denominado Impuesto al Valor Agregado (IVA) en otras jurisdicciones, grava las siguientes operaciones en Perú, según lo dispuesto en el artículo 1 del Texto Único Ordenado de la Ley del Impuesto General a las Ventas e Impuesto Selectivo al Consumo - Decreto Supremo 055-99-EF (Ley del IGV): i) la venta de bienes muebles en el país, ii) la prestación o utilización de servicios en el país, iii) la importación de bienes, iv) los contratos de construcción y v) la primera venta de un bien inmueble realizada por el constructor.

El IGV está diseñado de forma tal que las etapas intermedias del proceso productivo sean neutrales a imposición alguna y la carga impositiva sea trasladada al último adquirente de la cadena de comercialización, denominado consumidor final. La legislación del IGV recoge el criterio de neutralidad dentro de los artículos 18 al 25 de la Ley del IGV, al establecer un sistema de impuesto contra impuesto, mediante el cual el IGV que sea pagado en la adquisición de bienes y servicios (crédito fiscal), pueda ser aplicado

contra el IGV originado por las futuras operaciones gravadas que realice un determinado contribuyente (débito fiscal).

El crédito fiscal, que permite la configuración de la neutralidad en la imposición del IGV, podrá ser utilizado siempre que se vincule a operaciones o transacciones gravadas con el impuesto y que sean calificadas como costo o gasto deducible para efectos del Impuesto a la Renta y en tanto el comprobante esté anotado en los registros contables del contribuyente. El crédito fiscal obtenido por un contribuyente, y que no sea utilizado en el mes que se generó, podrá ser utilizado en los meses siguientes.

Por otro lado, el Sistema de Obras por Impuestos (OXI), aprobado mediante Ley 29230, impulsa la inversión pública regional y local con la participación del sector privado. El objetivo de la norma en mención es que los sujetos privados intervengan en forma directa en la ejecución de obras prioritarias para el Estado.

El sistema de OXI permite a los sujetos pertenecientes al sector privado desarrollar proyectos en

materia de salud, educación, turismo, agricultura y riego, orden público y seguridad, cultura, saneamiento, electrificación rural, industria, turismo, pesca, deporte, ambiente, remediación de pasivos ambientales, habilitación urbana, protección social, desarrollo social, transportes, comunicaciones, justicia, acceso a servicios de atención al ciudadano, mercado de abastos, incluyendo su mantenimiento.

Como consecuencia de la realización de proyectos bajo el mecanismo OXI, las empresas privadas se benefician con la obtención de un «Certificado de Inversión Pública Regional y Local - Tesoro Público» (CIPRL) o un «Certificado de Inversión Pública Gobierno Nacional - Tesoro Público» (CIPGN). Estos certificados le permitirán a la empresa beneficiaria recuperar el monto invertido en la ejecución de los proyectos de inversión mediante su aplicación contra el Impuesto a la Renta de Tercera Categoría, que es la categoría del impuesto aplicable a los contribuyentes que desarrollan actividades empresariales, hasta por un porcentaje máximo del cincuenta por ciento (50%) de dicho impuesto correspondiente al ejercicio anterior, según lo dispuesto expresamente en el numeral 7.2 del artículo 7 de la Ley 29230.

La Administración Tributaria, mediante los pronunciamientos recogidos en los informes 031-2010-SUNAT/2B0000 y 049-2010-SUNAT/2B0000, ha establecido que los contratos de obra suscritos por una empresa para el desarrollo de un proyecto de OXI a su cargo se configuran como costo o gasto para efectos del Impuesto a la Renta, por lo que dan derecho a la empresa a utilizar como crédito fiscal el IGV generado por dichas operaciones.

No hemos identificado algún estudio que analice la configuración del crédito fiscal respecto a las

adquisiciones que se lleven a cabo con motivo de la ejecución de un proyecto de OXI. Por lo tanto, nos hemos propuesto analizar si efectivamente se configura el crédito fiscal en este caso, considerando que este no es sino la forma en la cual se materializa la neutralidad dentro de la estructura del IGV.

Dentro de este análisis, nuestra hipótesis es que en tanto la ejecución de proyectos bajo el mecanismo de OXI no tenga como fin la realización de operaciones afectas al IGV, no resulta procedente considerar que las adquisiciones llevadas a cabo con motivo de estos proyectos sean susceptibles de generar crédito fiscal a favor de las compañías que los ejecutan.

El presente artículo desarrolla una investigación jurídico-propositiva centrada en la institución legal del crédito fiscal y su vinculación con el desarrollo de proyectos de infraestructura a través de la modalidad de OXI. Se emplea el método hipotético-deductivo, con el fin de establecer la veracidad o no de la hipótesis.

Se procedió con la revisión de los elementos conformantes del criterio de neutralidad y de la institución del crédito fiscal, y con el análisis de los pronunciamientos de la Administración Tributaria contenidos en los informes 031-2010-SUNAT/2B0000 y 049-2010-SUNAT/2B0000. Seguidamente, se contrastaron los argumentos expuestos en estos informes respecto a la aplicación del crédito fiscal, con los argumentos que recogen la doctrina especializada y el Tribunal Fiscal, para establecer cuándo procede la aplicación de la figura del crédito fiscal y su vinculación con el criterio de neutralidad. Se concluye el análisis señalando que los pronunciamientos emitidos por la Administración Tributaria, a través de los informes 031-2010-SUNAT/2B0000

y 049-2010-SUNAT/2B0000, no resultan adecuados ni coherentes con el criterio de neutralidad y, en consecuencia, tampoco con la estructura del IGV, por lo que se propone que la Administración Tributaria deje sin efecto ambos informes.

2. La neutralidad en el diseño del IGV

Como se plantea en la introducción del presente artículo, el IGV está diseñado con el objeto de trasladar la carga impositiva al consumidor final del producto o servicio. Es pues, un impuesto que grava el consumo como hecho que implica una manifestación de capacidad contributiva.

Para alcanzar este objetivo se incluye, dentro de la legislación peruana referente al IGV, el elemento de neutralidad que se hace efectivo mediante la técnica de impuesto contra impuesto, con la cual el débito fiscal (constituido por el IGV a pagar por una empresa con motivo de la realización de operaciones afectas a este impuesto) es compensado con el crédito fiscal (constituido por el impuesto pagado en cada una de las compras gravadas que se dieron durante las etapas previas de la cadena de comercialización).

Como consecuencia de la neutralidad antes descrita, se reduce o limita la existencia de distorsiones en las transacciones comerciales

generadas por la imposición del IGV. Distorsiones constituidas cuando los sujetos que forman parte de la cadena de comercialización asumen una carga impositiva por concepto de IGV, carga que debe trasladarse al consumidor final de los bienes o servicios comercializados.

Conforme a la legislación peruana, la determinación del IGV a pagar se realiza en forma mensual, por lo que las compras gravadas de un determinado período (crédito fiscal) resultan aplicables contra las ventas gravadas con IGV del mismo período (débito fiscal) o períodos siguientes de ser el caso.

Para poder explicar de una manera más sencilla la neutralidad del IGV, utilizamos como ejemplo el caso de una empresa inmobiliaria que contrata a terceros para que le presten el servicio de construcción de las unidades inmobiliarias que esta comercializa. Ello conforme al siguiente detalle:

Momento 1: La empresa inmobiliaria suscribe un contrato de obra con una constructora para que desarrolle un proyecto inmobiliario que implica la construcción de diez unidades inmobiliarias. La duración de la construcción es de diez meses, en los cuales se pagarán cuotas iguales. La transacción se da bajo las condiciones que se muestran en la tabla 1.

Tabla 1
Condiciones del momento 1 de la transacción

Valor de venta del contrato de obra completa	10,000,000
IGV correspondiente al contrato de obra completa	1,800,000
Precio de venta final total del contrato de obra	11,800,000
Valor de venta de las cuotas mensuales del contrato de obra	1,000,000
IGV correspondiente a las cuotas mensuales del contrato de obra	180,000
Precio de venta final por cada cuota mensual del contrato de obra	1,180,000

Fuente: Elaboración propia.

Conforme a la legislación correspondiente, el IGV pagado por la empresa inmobiliaria se constituye en crédito fiscal para dicha entidad, mientras que para la empresa constructora se constituye en débito fiscal.

Momento 2: La empresa inmobiliaria vende las unidades inmobiliarias a terceros consumidores finales. Las ventas se realizan bajo la modalidad de venta de bien futuro, percibiendo pagos parciales o totales durante el lapso en el cual se lleva a cabo el proyecto de construcción por parte de la empresa constructora. La operación de venta se da bajo las condiciones que se muestran en la tabla 2

El IGV pagado por los adquirentes (consumidores finales) no puede ser utilizado por estos como crédito fiscal, en tanto no realizan operaciones afectas a dicho impuesto. No obstante, el IGV se configura como débito fiscal para la empresa inmobiliaria que está obligada a tributar por dicho impuesto.

Ahora bien, para establecer la cuantía de la deuda tributaria mensual por concepto de IGV que le corresponde asumir a la empresa inmobiliaria (débito fiscal), deberá calcular el IGV generado por sus operaciones de

venta de unidades inmobiliarias y aplicar contra este monto el IGV generado por sus operaciones de adquisición de bienes y/o servicios (crédito fiscal) del mismo periodo o saldos de periodos anteriores vinculados a la generación de operaciones gravadas. Esto último considerando que, si en un período existe un crédito fiscal superior al débito, podrá ser utilizado en los meses siguientes hasta su agotamiento.

De esta manera, si en el mes 1 de inicio de la obra la empresa inmobiliaria paga una cuota a la constructora por S/ 1,000,000, deberá pagar en este periodo un IGV por S/ 180,000.

Si en este mes realiza también la venta de un departamento bajo la figura de venta de bien futuro, que le implica a la empresa inmobiliaria la percepción del precio de venta total, tenemos que generaría un ingreso por S/ 1,500,000 y un IGV por pagar al fisco equivalente a S/ 135,000. Sin embargo, en aplicación del principio de neutralidad sabemos que al débito fiscal por S/ 135,000 se le restará el crédito fiscal de S/ 180,000 generado en el mismo período, y como resultado se tendría un saldo por crédito fiscal de S/ 45,000 que la empresa inmobiliaria podrá arrastrar a los

Tabla 2
Condiciones del momento 2 de la transacción

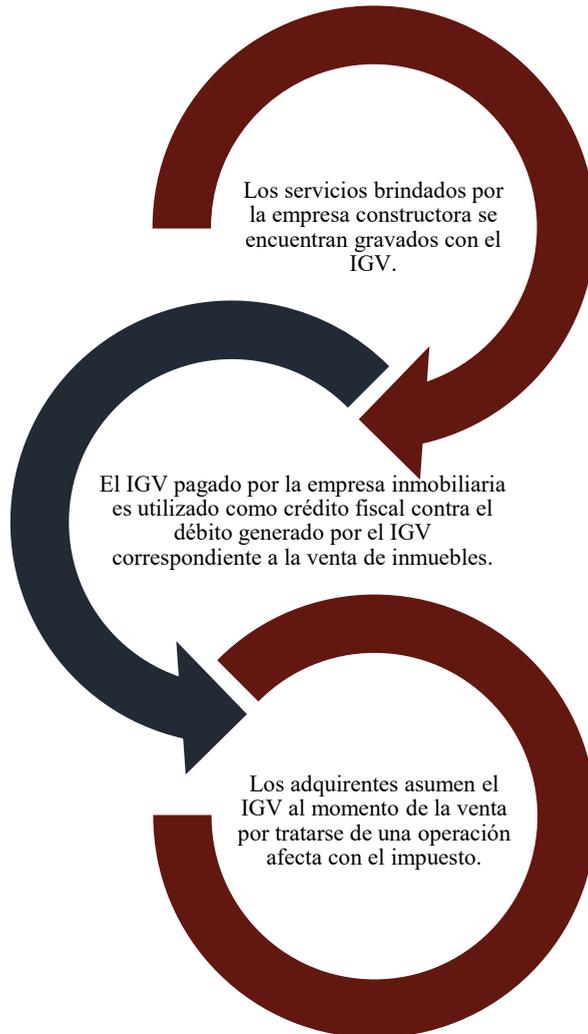
Valor de venta total de las diez unidades inmobiliarias	15,000,000
IGV por la venta total de las diez unidades inmobiliarias*	1,350,000
Precio de venta total de las diez unidades inmobiliarias	16,350,000
Valor de venta unitario por cada una de las unidades inmobiliarias	1,500,000
IGV aplicable por la venta de cada una de las unidades inmobiliarias	135,000
Precio de venta por cada una de las unidades inmobiliarias	1,635,000

* Esta operación se encuentra gravada por tratarse de la primera venta efectuada por el constructor, siendo que la base imponible afecta con IGV es el equivalente al 50% del valor de venta.

Fuente: Elaboración propia.

meses siguientes hasta su agotamiento, sin que en el mes 1 se haya generado la obligación de cumplir con pago alguno a favor del fisco por concepto de IGV. El ejemplo se ilustra en la figura 1.

Figura 1
Criterio de neutralidad inherente a la estructura del IGV



Fuente: Elaboración propia.

Así pues, el IGV que le corresponde tributar a la empresa inmobiliaria por la enajenación de unidades inmobiliarias se ve reducido por el crédito fiscal que se generó como consecuencia del IGV cancelado por el contrato de obra suscrito con la empresa constructora.

Sobre la neutralidad y su configuración respecto al IGV, Villanueva (2014) señala lo siguiente:

En la concepción del IGV como impuesto que grava cada operación concreta de intercambio de bienes y servicios empresariales es absolutamente indiscutible que la base imponible del impuesto es la contraprestación que se recibe a causa de la venta o prestación de servicios. La contraprestación como la base imponible de la operación gravada es la suma total que queda obligado a pagar el adquirente por razón de la operación de la que se trate, [...] el nacimiento de la obligación tributaria [...] y la alícuota [...] presuponen que el hecho gravado es la venta de bienes y prestación de servicios. (p. 296).

[...] el derecho al crédito fiscal se concede al sujeto del impuesto para la satisfacción de un interés típico, que consiste en el reembolso económico del impuesto pagado en razón de sus adquisiciones gravadas con el impuesto. (p. 297).

Respecto al diseño del IGV, Bravo (2018) indica que: «De acuerdo a la estructura técnica de nuestro IGV, para obtener ese valor agregado que es su objeto de imposición debe utilizarse el método de sustracción

sobre base financiera de tipo impuesto contra impuesto, que consiste en detraer de los débitos fiscales de las operaciones activas realizadas en un período mensual (las ventas), los créditos fiscales de las operaciones pasivas (las compras)» (p. 25).

A mayor abundamiento, Agüero (2016) señala que:

[...] La utilización del crédito fiscal ocasiona que el Impuesto General a las Ventas incida, finalmente, sobre quien debe incidir: el consumidor final. La afectación del impuesto al valor agregado conlleva a que deba haber recaudación únicamente donde ocurra el consumo final y no antes. El Crédito Fiscal impide además que el Impuesto General a las Ventas se convierta en un impuesto ciego a los ingresos, generando efectos confiscatorios por superposición al Impuesto a la Renta. (p. 394).

Así pues, a partir de estas consideraciones, la neutralidad dentro del diseño del IGV implica que el débito fiscal se verá necesariamente compensado contra el crédito fiscal obtenido por la adquisición de bienes y servicios gravados con el impuesto. La finalidad de realizar adquisiciones afectas al IGV deber ser la realización de operaciones que estarán a su vez gravadas con este impuesto, ya que ello se configura como un supuesto condicionante para alcanzar la referida neutralidad mediante la utilización del crédito fiscal.

En este orden de ideas, cabe mencionar que la Administración Tributaria mediante el informe 27-2016-SUNAT/5A1000 ha

indicado que el IGV contiene las siguientes características:

- a. Es un impuesto no acumulativo. Por esta característica, el IGV se aplica solo sobre el valor agregado en cada etapa de la comercialización o distribución de los bienes y servicios y no sobre el total del valor de venta.
- b. Aplica el método del crédito sustractivo indirecto (impuesto contra impuesto). Bajo este método, el monto del impuesto que un contribuyente declara y paga es la diferencia entre el impuesto que recauda de sus ventas y el impuesto que ha soportado por adquisiciones, actuando solo como agente recaudador.
- c. Aplica la modalidad de base financiera, que supone que la materia imponible se obtiene por diferencia entre las ventas y las compras realizadas en un período determinado, sin relacionar directamente las ventas con los insumos empleados y sin considerar los niveles de inventarios existentes al cierre del periodo fiscal.
- d. Es plurifásico porque se aplica prácticamente a todas las etapas del ciclo de producción y distribución, desde el productor o importador inicial hasta el consumidor final que de acuerdo al diseño del tributo es quien soporta la carga del impuesto.

El Tribunal Fiscal en la resolución 04488-3-2015 señala:

Que al respecto, este Tribunal ha sostenido en reiteradas resoluciones, que el Impuesto General a las Ventas en el

Perú constituye un tipo de imposición al consumo estructurado bajo la técnica del impuesto al valor agregado, con el método de sustracción sobre la base financiera, en la variable de impuesto contra impuesto, siendo de liquidación mensual, y que la estructura de nuestra legislación admite, como consecuencia, deducciones amplias de los bienes del circuito de consumo que los sujetos adquieran para el desarrollo de sus actividades, sean estos insumos que se integren físicamente al bien, que se consuman en el proceso, gastos de la actividad, o activos fijos, y que asimismo, es un sistema de deducciones inmediatas que permite la deducción del total del impuesto que gravó las adquisiciones en el período en que se efectúa la adquisición sin necesitar que éstas sean en tal período efectivamente incorporadas en el proceso de venta, comercialización o servicio.

En tal sentido, según el criterio expuesto por la Administración Tributaria y el Tribunal Fiscal citados en los párrafos precedentes, resulta evidente que la única forma de llegar a la neutralidad en la aplicación del IGV es si se aplica crédito fiscal obtenido por las compras gravadas con el IGV contra el débito por pagar generado por las operaciones gravadas con dicho impuesto en un determinado período, resultando necesario que las adquisiciones sean empleadas para la realización de operaciones afectas al impuesto.

3. El destino de las adquisiciones afectas al IGV y su vinculación con el crédito fiscal

Conforme a lo comentado previamente, uno de los requisitos sustanciales para la

utilización del crédito fiscal es que el impuesto pagado por una determinada empresa corresponda a bienes y servicios que, a su vez, van a ser empleados para la realización de operaciones gravadas.

La Ley del IGV ha recogido en su artículo 18 los siguientes requisitos sustanciales que deben cumplir las adquisiciones de bienes y servicios para que resulte procedente la utilización del IGV que las gravó como crédito fiscal:

- *Que sean permitidos como gasto o costo de la empresa, de acuerdo a la legislación del Impuesto a la Renta, aun cuando el contribuyente no esté afecto a este último impuesto.*

Tratándose de gastos de representación, el crédito fiscal mensual se calculará de acuerdo al procedimiento que para tal efecto establezca el Reglamento.

- *Que se destinen a operaciones por las que se deba pagar el Impuesto.*

Y en este sentido, el numeral 1 del artículo 6 del Reglamento de la Ley del IGV dispone que los bienes, servicios y contratos de construcción que se destinen a operaciones gravadas cuya adquisición o importación dan derecho a crédito fiscal son los siguientes:

- Los insumos, materias primas, bienes intermedios y servicios afectos, utilizados en la elaboración de los bienes que se producen o en los servicios que se presten.
- Los bienes de activo fijo, tales como inmuebles, maquinarias y equipos, así como sus partes, piezas, repuestos y accesorios.

- Los bienes adquiridos para ser vendidos.
- Otros bienes, servicios y contratos de construcción cuyo uso o consumo sea necesario para la realización de las operaciones gravadas y que su importe sea permitido deducir como gasto o costo de la empresa.

Sobre este punto, Villanueva (2014) menciona que: «El destino a operaciones gravadas requiere que la adquisición sirva para la realización de este tipo de operaciones». Y agrega:

Nuestra opinión es que la adquisición debe servir directa o indirectamente a la realización de una operación gravada. No influye en el examen de este requisito el destino de los fondos de una operación inafecta o exonerada para la realización de operaciones gravadas. La razón es que cualquier flujo de dinero proveniente de una operación inafecta o exonerada podría usarse para el desarrollo de actividades gravadas. (p. 302).

En este sentido, Delgado (2001) indica respecto a los requisitos sustanciales del crédito fiscal que:

En nuestra legislación, dichos requisitos sustanciales exigen que las adquisiciones de bienes o servicios se destinen a operaciones gravadas con el IGV y que teóricamente sean permitidas como costo o gasto del Impuesto a la Renta, esto es, que se dirijan a mantener la fuente productora de renta o a la generación de ingresos vinculados al giro del negocio. (p. 273).

Padrón (2001), al analizar el requisito previsto en el inciso b) del artículo 18 de la Ley del IGV, indica que «nos conduce a que los contribuyentes que realicen operaciones gravadas y no gravadas con el impuesto, sólo tendrán derecho a aplicar el crédito fiscal por la parte que corresponde a operaciones gravadas» (p. 308).

Por consiguiente, y siguiendo el razonamiento expuesto por los citados autores, es que consideramos que solamente cuando las adquisiciones estén destinadas a realizar operaciones gravadas con el IGV es que se permitirá la utilización del crédito fiscal generado por el IGV pagado por dichas adquisiciones. Ello en directa observancia del criterio de neutralidad como elemento constitutivo de la estructura impositiva del IGV en nuestra legislación.

En tal sentido se ha pronunciado también el Tribunal Fiscal en la resolución 01788-8-2017 al indicar que:

[...] para no distorsionar la técnica del valor agregado y deducir el impuesto que efectivamente corresponde, la Ley del Impuesto General a las Ventas, establece dos requisitos sustanciales para que las adquisiciones de bienes, servicios y contratos de construcción otorguen derecho a la deducción del denominado crédito fiscal: a) que los bienes adquiridos sean costo o gasto para el Impuesto a la Renta; y, b) que dichos bienes sean destinados a operaciones gravadas. [...] el segundo requisito está referido a que solo debe tomarse como crédito fiscal la parte del impuesto pagado por adquisiciones

destinadas a operaciones gravadas, pues solo por estas se determina el mayor valor por el cual debe pagarse el impuesto [...].

Así pues, en tanto una compra gravada con IGV no esté vinculada con una operación que va a encontrarse a su vez afecta al IGV, no se permitirá la utilización de crédito fiscal generado por la mencionada adquisición.

El Tribunal Fiscal mediante las resoluciones 0600-1-2001, 01258-1-2004, 04940-2-2006 y 04488-3-2015, entre otras, ha reiterado el criterio antes expuesto, dejando claramente establecido que, conforme al requisito recogido en el inciso b) del artículo 18 de la Ley del IGV, el impuesto que grava las adquisiciones podrá aplicarse como crédito fiscal contra el débito fiscal constituido por el IGV aplicable a las operaciones de comercialización y venta que posteriormente realice un mismo sujeto, siempre que dichas adquisiciones estén vinculadas a la realización de operaciones afectas al IGV.

Al respecto, Córdova (2001) indica que:

En tal sentido, el crédito fiscal sólo se justifica si es que en la etapa posterior del ciclo de producción y comercialización existe impuesto a pagar, pues de lo contrario, de no encontrarse gravadas las etapas posteriores se elimina cualquier riesgo de piramidación del tributo que es el fundamento principal que justifica el derecho al crédito fiscal. (p. 254).

En este orden de ideas, la Administración Tributaria en el Informe 018-2014-SUNAT/4Boooo indica que:

[...] en el momento de la realización de la adquisición de los bienes y servicios, contratos de construcción e importación, se debe determinar el destino inmediato de tales operaciones, para efectos del crédito fiscal del período, siendo que su deducción sólo se justifica si es que en la etapa posterior del ciclo de producción y comercialización la adquisición se destina a una operación gravada con el IGV.

Así pues, la Administración Tributaria reconoce como esencial el hecho que las adquisiciones que den mérito a la utilización del crédito fiscal deben estar necesariamente vinculadas a operaciones gravadas con el IGV. Dichas operaciones deben formar parte del ciclo de producción o comercialización de los bienes o servicios gravados, ya que de no ser así se estaría rompiendo la cadena de neutralidad en la aplicación de este gravamen sobre el valor agregado.

4. El crédito fiscal obtenido por el desarrollo de proyectos a través del sistema de OXI

En el presente apartado analizamos el criterio recogido por la Administración Tributaria respecto a la aplicación del crédito fiscal por las adquisiciones realizadas en el desarrollo de un proyecto de OXI.

Así las cosas, tenemos que el informe 031-2010-SUNAT/2Boooo emitido por la Administración Tributaria establece que:

El IGV trasladado en la adquisición de bienes, servicios y contratos de construcción destinados al cumplimiento

de los convenios suscritos al amparo de la Ley N° 29230 otorga derecho al crédito fiscal para el inversionista privado que financia y ejecuta un proyecto de inversión pública en infraestructura.

Por su parte, el informe 049-2010-SUNAT/2Boooo prevé que, con motivo del desarrollo de un proyecto de OXI, resulta procedente la utilización del crédito fiscal por las adquisiciones relacionadas con el mismo, señalando que:

Al existir entre la empresa constructora y la empresa privada que financia el proyecto de inversión una operación que se encuentra afecta al IGV, y a su vez, al constituir esta operación costo o gasto para fines del Impuesto a la Renta, se desprende que la empresa privada que financia el proyecto de inversión puede utilizar como crédito fiscal el IGV trasladado por la empresa constructora que contrató para la ejecución de la inversión.

Dentro de este informe se concluye que:

- La mera entrega del CIPRL no se encuentra gravada con el IGV.
- La empresa privada que financia el proyecto de inversión puede utilizar como crédito fiscal el IGV trasladado por la empresa constructora que contrató para la ejecución del proyecto de inversión.

Al respecto debemos indicar que el informe 190-2019-SUNAT/7Toooo, en su cuarta nota al pie, señala que:

Es del caso mencionar que en el informe 049-2010-SUNAT/2B0000, [...] se ha señalado que la mera entrega del CIPRL que sirve para cancelar el monto invertido por la empresa privada en la ejecución de los proyectos de inversión (y que finalmente es la contraprestación debida) no se encuentra gravada con el IGV, al no constituirse propiamente en una venta de un bien mueble o ser en sí misma una prestación de servicios u otro tipo de operación incluida en el ámbito de aplicación de dicho tributo, sino en un medio de pago de la acreencia a favor de la empresa privada.

Así pues, tenemos que los informes 031-2010-SUNAT/2B0000 y 049-2010-SUNAT/2B0000 contienen un análisis basado en el requisito previsto en el inciso a) del artículo 18 de la Ley del IGV, para concluir en ambos casos que los contratos suscritos para la concreción de un proyecto por OXI se constituyen como un costo o gasto deducible para la determinación del Impuesto a la Renta y, como consecuencia de ello, dan derecho a la empresa a cargo del proyecto a utilizar como crédito fiscal el IGV pagado por las adquisiciones efectuadas para la ejecución de la obra. En ninguno de los pronunciamientos se realiza un análisis adecuado y suficiente respecto al cumplimiento del inciso b) del artículo 18 de la Ley del IGV, para que se pueda considerar como procedente la utilización de crédito fiscal alguno por las adquisiciones llevadas a cabo dentro del marco del desarrollo de un proyecto de OXI.

De los informes bajo comentario, se obtiene también que se considera a la ejecución de

los proyectos de OXI como operaciones gravadas con el IGV bajo el concepto de contratos de construcción recogido en el inciso c) del artículo 1 de la Ley del IGV y en el inciso f) del artículo 3 del mismo cuerpo normativo; donde se conceptualiza a los contratos de construcción como aquellos por los que se acuerda la realización de las actividades clasificadas como construcción en la Clasificación Internacional Industrial Uniforme (CIIU).

La figura legal del contrato de construcción conforme a la legislación del IGV se configura únicamente respecto a la subcontratación que puede realizar una empresa suscriptor de un convenio de OXI con una tercera compañía para que desarrolle parte o todo el proyecto, mas no entre la empresa suscriptor del convenio y la entidad estatal con la que lo suscribe.

El desarrollo de los proyectos de infraestructura en el marco de la normativa de OXI y las adquisiciones vinculadas a los mismos, no tienen como consecuencia la obtención de ingreso alguno afecto al IGV, ya que la empresa privada una vez que concluya el proyecto cede la administración de la obra al Estado sin recibir beneficio económico alguno como consecuencia de tales proyectos, por lo que no existe contraprestación sobre la base de la cual pueda determinarse obligación tributaria alguna respecto al IGV.

Debemos tener en consideración que una vez entregado el proyecto, el único beneficio para la empresa que lo desarrolló va a ser la obtención del correspondiente CIPRL o CIPGN que será utilizado para la deducción del Impuesto a la Renta, sin

que se obtenga como consecuencia de ello algún ingreso afecto al IGV. El desarrollo de los proyectos a través del mecanismo de OXI no va a significar la obtención de una ventaja económica para la empresa a cargo del proyecto correspondiente ni implica la existencia de una operación con un valor agregado subyacente.

Es decir, una vez realizada la inversión, la empresa que llevó a cabo la misma no podrá utilizar esta obra para su explotación económica ni para la generación de rentas gravadas, ni operaciones afectas al IGV. Ello, por cuanto el proyecto será puesto a disposición de la entidad estatal con la cual se suscribió el convenio y será esta a la que le corresponderá utilizar la obra resultante de la ejecución del proyecto para los fines que resulten pertinentes.

Es por ello que consideramos que el tratamiento recogido en los informes 031-2010-SUNAT/2B0000 y 049-2010-SUNAT/2B0000, respecto a la utilización del crédito fiscal con motivo del desarrollo de proyectos de OXI, significa una desnaturalización de la figura del crédito fiscal y una contravención a la estructura misma del tributo, en tanto que se fuerza la figura de la neutralidad en la estructura del IGV respecto a adquisiciones que, si bien están gravadas con el IGV, no están destinadas a operaciones afectas con dicho impuesto.

No podemos considerar que el análisis efectuado dentro de los informes de la Administración Tributaria referidos sea el correcto, ya que no se considera en forma alguna que en el caso bajo análisis no existe una posterior venta de bienes ni prestación de servicio que pueda significar,

para la empresa encargada de llevar a cabo el proyecto vía OXI, la obtención de un ingreso gravado con IGV.

Un supuesto distinto es que la Administración Tributaria considere que las adquisiciones realizadas para el desarrollo de un proyecto de OXI resulten deducibles respecto al Impuesto a la Renta al calificarlos como costo o gasto, ya que en este caso entran a calar otros criterios de más amplia configuración como el principio de causalidad, pero es un supuesto muy distinto pretender avalar la aplicación de un crédito fiscal que va a significar la deducción de la carga impositiva por concepto de IGV por adquisiciones que no se encuentran destinadas al desarrollo de operaciones gravadas con dicho impuesto. La incongruencia del planteamiento del fisco, contenido en los citados informes, se hace más evidente si tomamos en consideración que en la conclusión 4 del informe 049-2010-SUNAT/2B0000 se consigna en forma expresa que la mera entrega del CIPRL no se encuentra gravada con el IGV, por lo que ni siquiera podría considerarse el monto de los certificados como valor de la construcción para efecto de determinar, sobre la base de este monto, la carga impositiva aplicable por concepto de IGV.

Es pues sobre la base de los argumentos antes expuestos que, a nuestro criterio, no debe considerarse como procedente la aplicación del crédito fiscal como consecuencia de los contratos suscritos por una empresa ejecutora de un proyecto de OXI, por más que estos puedan ser considerados o no como deducibles para efecto de la determinación del Impuesto a la Renta, ya que en tanto el desarrollo del proyecto de OXI no tenga como objeto la realización de operaciones

gravadas con el IGV, no resulta aplicable crédito fiscal alguno. Asumir una postura contraria implica desnaturalizar la neutralidad que debe estar presente en la estructura impositiva del IGV para no generar una distorsión en el mercado.

Por lo tanto, corresponde a la Administración Tributaria efectuar una revisión de los informes 031-2010-SUNAT/2B0000 y 049-2010-SUNAT/2B0000; en tanto las conclusiones a las cuales se arribaron, en ambos documentos, no resulta coherente con la naturaleza del criterio de neutralidad inherente a la estructura del IGV.

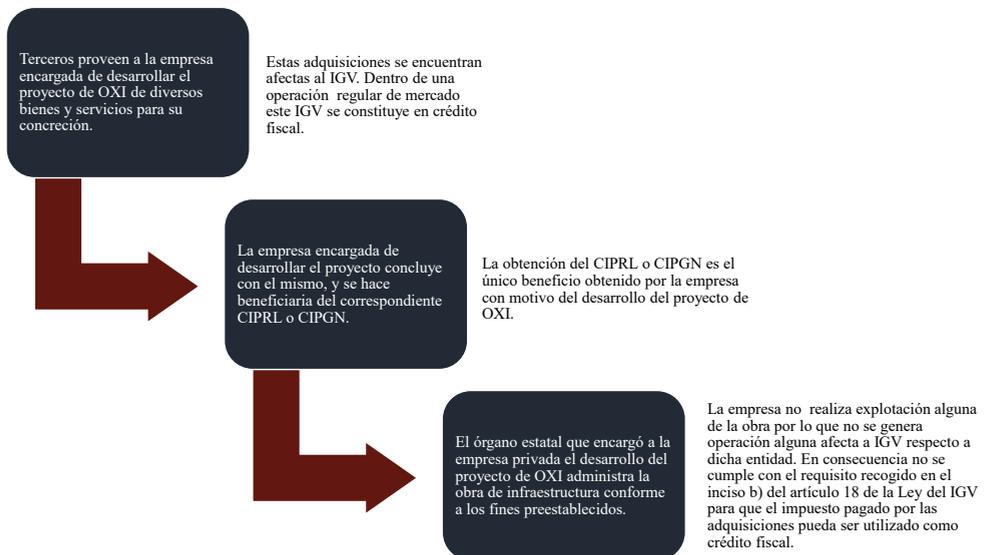
Habiendo dicho ello, consideramos necesario graficar nuestra posición a efecto de que sea más fácil su lectura y permita identificar en forma clara por qué consideramos

que el IGV pagado en la adquisición de bienes y servicios para el desarrollo de un proyecto de OXI no califica como crédito fiscal, pese a lo que equivocadamente indica la Administración Tributaria mediante los informes analizados. Nuestra posición se ilustra en la figura 2.

5. Resultados

Como consecuencia del análisis efectuado y el contraste realizado entre los pronunciamientos contenidos en los informes emitidos por Administración Tributaria con la jurisprudencia y la doctrina especializada, se obtiene que el crédito fiscal resulta aplicable siempre que, entre otros requisitos, el IGV que lo genera haya sido pagado respecto a bienes o servicios vinculados directamente a operaciones afectas con este impuesto.

Figura 2
IGV pagado en la adquisición de bienes y servicios de OXI
no califica como crédito fiscal



Fuente: Elaboración propia.

Siendo así, no resulta aplicable el crédito fiscal cuando las adquisiciones no tienen como objeto desarrollar operaciones gravadas.

Ello debido al criterio de neutralidad que forma parte neurálgica de la estructura del IGV conforme a nuestro ordenamiento jurídico, que implica la utilización de la técnica de impuesto contra impuesto, mediante la cual un crédito fiscal obtenido por la adquisición de bienes y servicios gravados con IGV se aplicará contra el débito fiscal generado por la realización de operaciones afectas a dicho impuesto.

Por lo tanto, si al desarrollarse un proyecto de infraestructura dentro del marco regulatorio de OXI no se va a producir ningún hecho económico que implique una afectación con el IGV, es que no resulta procedente la utilización del IGV de las adquisiciones de bienes y servicios necesarios para el desarrollo del proyecto de infraestructura como crédito fiscal.

Así pues, las conclusiones de los informes 031-2010-SUNAT/2B0000 y 049-2010-SUNAT/2B0000 no resultan acordes con el criterio de neutralidad, por lo que su reconocimiento y aplicación genera una desnaturalización del mencionado criterio debiendo dejarse a ambos sin efectos.

6. Conclusiones

Conforme al análisis realizado hemos podido establecer que el inciso b) del artículo 18 de la Ley del IGV recoge el criterio de neutralidad como requisito sustancial para la procedencia de la utilización del crédito fiscal. Ello implica que el crédito fiscal podrá ser utilizado siempre que las adquisiciones de bienes

y servicios afectos con IGV se encuentren destinadas a la realización de operaciones gravadas con el impuesto.

Por otro lado, tenemos que la adquisición de bienes y servicios para el desarrollo de proyectos de OXI no está destinada a la realización de operaciones gravadas con el IGV. Así como la suscripción de un convenio para el desarrollo de un proyecto de OXI no implica la configuración de un proyecto de construcción afecto al IGV, pues ello significaría que la empresa, luego de concluido el proyecto, pueda explotarlo para el desarrollo de operaciones gravadas con el impuesto. Escenario que no se condice con el mecanismo de OXI.

El reconocer que las adquisiciones llevadas a cabo por la empresa suscriptora de un convenio para llevar a cabo un proyecto de OXI permiten utilizar el IGV pagado como crédito fiscal implica desnaturalizar la neutralidad como elemento inherente al diseño del IGV.

Por lo antes expuesto, corresponde que la Administración Tributaria realice una revisión de los criterios expuestos en los informes 031-2010-SUNAT/2B0000 y 049-2010-SUNAT/2B0000, a efecto de verificar que los mismos no resultan técnicamente correctos para proceder a dejarlos sin efectos.

Referencias

Agüero, A. (2016). El requisito del costo o gasto para efectos del IR en la utilización del crédito fiscal. En *Guía Tributaria – Contable y Análisis Jurisprudencial*. Lima: Thomson Reuters.

- Bravo, J. (2018). *Teoría sobre la Imposición al Valor Agregado*. Lima: Palestra.
- Córdova, A. (2001). *Requisitos sustanciales del crédito fiscal*. VII Jornadas Nacionales de Derecho Tributario. http://www.ipdt.org/uploads/docs/09_Rev%2041_ACA.pdf
- Delgado, C. (2001). *Crédito fiscal: Requisitos formales y operaciones no reales*. VII Jornadas Nacionales de Derecho Tributario. http://www.ipdt.org/uploads/docs/10_Rev41_CDR.pdf
- Padrón, C. (2001). *Algunas precisiones sobre la aplicación de la técnica del valor agregado y los requisitos sustantivos del crédito fiscal previstos en la legislación*. VII Jornadas Nacionales de Derecho Tributario.
- Villanueva, W. (2014). *Tratado del IGV, Regímenes general y especiales*. Lima: Pacífico.

Referencias jurisprudenciales y pronunciamientos de la Administración Tributaria

- Informe 018-2014-SUNAT/4B0000.
- Informe 031-2010-SUNAT/2B0000.
- Informe 049-2010-SUNAT/2B0000.
- Informe 27-2016-SUNAT/5A1000.
- Informe 190-2019-SUNAT/7T0000.
- Resolución del Tribunal Fiscal 04488-3-2015.
- Resolución del Tribunal Fiscal 0600-1-2001.
- Resolución del Tribunal Fiscal 01788-8-2017.
- Resolución del Tribunal Fiscal 01258-1-2004.
- Resolución del Tribunal Fiscal 04940-2-2006.

Fecha de recepción: 11 de septiembre de 2019
 Fecha de aceptación: 28 de noviembre de 2019



Esta obra está bajo una Licencia Creative Commons
Atribución 4.0 Internacional (BY-NC-ND)

Diagnóstico de responsabilidad social universitaria en la Escuela Profesional de Administración de una universidad privada de Arequipa

Diagnosis of university social responsibility in the Professional School of Administration of a private university of Arequipa

Sandra Gómez Rodríguez
Universidad Católica San Pablo, Arequipa, Perú
sgomez@ucsp.edu.pe
Paola Pinto de Alarcón
Universidad Católica San Pablo, Arequipa, Perú
papinto@ucsp.edu.pe

Resumen

El objetivo de esta investigación es medir el nivel de cumplimiento de la responsabilidad social universitaria (RSU) en la Escuela de Administración de una universidad privada de Arequipa (UPA), con los instrumentos elaborados por Baca, Rondán y García del Junco (2017) y su método sistémico. Se concluyó que las autoridades de la Escuela de Administración de la UPA perciben que el 42.86% de los estándares no son cumplidos, el 41.76% de los estándares son considerados como oportunidades de mejora y el 15.38% de los estándares se cumplen plenamente. Por otro lado, la interacción con actividades de RSU de los *stakeholders* internos de la UPA es el siguiente: el 55.63% interactúa mucho y siempre, el 26.85% interactúa poco y el 17.52% no interactúa nunca. Las dimensiones que registran diferencias significativas en sus medias entre las distintas categorías de *stakeholders* son gestión organizacional, gestión ambiental y docencia.

Palabras clave

Responsabilidad social universitaria – *stakeholders* internos – percepción

Abstract

The purpose of this study is to measure the level of compliance regarding university social responsibility (USR) in the School of Administration of a private university of Arequipa (PUA), with the instruments developed by Baca, Rondán and García del Junco (2017) and their systemic method. It was concluded that the authorities of the School of Administration of the PUA perceive that 42.86% of the standards are not met, 41.76% of the standards are considered opportunities for improvement and 15.38% of the standards are fully met. The interaction of internal stakeholders with USR activities is as follows: 55.63% interact often or always, 26.85% have little interaction, and 17.52% have no interaction. USR dimensions that obtained significant differences in their means when comparing different stakeholder categories were organizational management, environmental management and teaching.

Keywords

University social responsibility – internal stakeholders – perception

1. Introducción

La responsabilidad social universitaria (RSU) es un tema que ha cobrado vital importancia en el desarrollo de instituciones educativas de nivel superior en el mundo y en la última década en el Perú.

La Organización de las Naciones Unidas para la Educación, la Ciencia y la Cultura (Unesco) definió a la universidad como aquel espacio de formación de personas y futuros profesionales que busca desarrollar, en ellos, el mejor desempeño laboral que les permita ejercer una ciudadanía responsable (Unesco, 2009). Por ello, es importante la formación en conocimientos y sobre todo en principios éticos que respalden la formación académica impartida. En los años noventa se creó el Instituto Internacional para la Educación Superior en América Latina y el Caribe (IESALC), institución encargada

de desarrollar la Cátedra Unesco, así como temas de Responsabilidad Social Universitaria y la implicancia de este a nivel de América Latina y el Caribe. En este contexto, se crea el Observatorio Regional de Responsabilidad Social para América Latina y el Caribe (ORSALC), mencionado en el portal del IESALC, en el que se detallan las diversas actividades que se han desarrollado como parte del trabajo en la difusión de la responsabilidad social universitaria en la región.

Por otro lado, la encíclica *Ex Corde Ecclesiae* menciona la misión de la Universidad como la «constante búsqueda de la verdad mediante la investigación, la conservación y la comunicación del saber para el bien de la sociedad», dirigiendo las labores de una universidad respecto a su actuar y misión dentro de la sociedad en la que se desenvuelve (Juan Pablo II, 1990).

Para Gil (2013) la RSU recae en las instituciones de nivel superior. Debido al cambio social y ambiental por el que atraviesa el mundo, la RSU exige plataformas educativas que tengan un rol protagónico en la generación de propuestas de solución para este tipo de problemas. Es por ello que, en el ámbito mundial, las universidades no deben solo limitarse al contexto de la enseñanza, sino también a fomentar acciones de responsabilidad social, para la formación de sus alumnos tanto académica como éticamente. Asimismo, De la Calle (2010) concluye que los alumnos deben sensibilizarse, desde las aulas universitarias, en temas de responsabilidad social para que, de esta manera, sean conscientes de la responsabilidad que asumen como miembros de la sociedad.

La responsabilidad social, en una primera instancia, fue estudiada dentro de las organizaciones, cooperaciones y empresas para luego pasar a un nivel educativo, según indican Mendoza y Salas (2015). En este punto, es importante tener claro cuáles son las principales funciones del trabajo que se realiza dentro de las universidades. Según Castañeda, Ruiz, Vilorio, Castañeda y Quevedo (2007), podemos definir las siguientes: gestión, docencia, extensión e investigación. Por otro lado, Vallaey (2008) también hace mención de la capacidad que deben desarrollar las universidades para proponer un conjunto de valores y creencias a través del desarrollo de cuatro procesos educativos clave: la investigación, extensión, docencia y gestión. Para Gaete (s.f.) las instituciones de «educación superior», en especial las

universidades, realizan sus actividades en un «proceso de cambio social», que en algunas ocasiones no están alineadas con la misión de la universidad. El autor señala que la definición de la RSU está vinculada con valores y buenas prácticas que «expresan un compromiso real y específico con las necesidades y demandas de los grupos de interés».

La RSU también ha sido conceptualizada como proyección social o servicio social, por lo tanto, debe responder a la enseñanza-aprendizaje a la que está llamada la universidad, contribuyendo significativamente al bien común de la comunidad (Domínguez Granda y Rama, 2012).

Sin embargo, Vallaey (2008) refiere que la RSU y todas las acciones que la engloban no «necesariamente» deben entenderse como sinónimos de «ayuda social» o «acción social». Más bien, según este autor, la RSU apunta a labores que fomenten un verdadero cambio en la acción social, a través de los impactos que se generan dentro y fuera de la organización. En otras palabras, es una nueva forma de entender la responsabilidad que se tiene con las zonas de influencia de la actividad académica (Gómez, 2018).

Vallaey (2008) considera a la RSU como un concepto de «exploración colectiva», a través del cual se define una nueva forma de gestión en las organizaciones universitarias, entendiendo gestión desde una perspectiva en la cual las personas se organizan, conviven juntas y trabajan en pro de hacer más habitable el mundo.

Tabla 1
Enfoques de la responsabilidad social universitaria

Perspectiva o enfoque: gerencia o directiva		
Analizar el impacto del quehacer universitario en la sociedad, sobre todo mediante la rendición de cuentas de sus acciones y decisiones hacia sus <i>stakeholders</i> . (Bricall, 2000; Vallaeys et al., 2009).	Asociación Europea de Universidades.	Mayor interacción y participación de las partes interesadas en la gestión de las universidades. Rendición de cuentas a la sociedad. Gestión responsable de los impactos de la universidad.
Perspectiva o enfoque: transformacional		
		Aprendizaje servicio: formación de ciudadanos responsables, transformación social.
Revisar la contribución del quehacer universitario al necesario debate y reflexión para alcanzar una sociedad más sustentable y justa.	UNESCO (1998, 2009).	Responsabilidad de la universidad en la producción del conocimiento científico demandado socialmente.
	Gibbons et al. (1997).	Enfatiza la incorporación de múltiples actores al proceso, y una conciencia social de los problemas a investigar.
	Kliksberg (2009).	Liderazgo ético de la universidad, participación en el debate de temas sociales.
	Chomsky (2002).	Rol reflexivo, crítico y propositivo sobre la sociedad.
		Cooperación universitaria al desarrollo: transferir capacidades y conocimientos a países en vías de desarrollo. Multiversidad: respuestas académicas a las crecientes expectativas sociales sobre su quehacer.
Perspectiva o enfoque: normativa		
Desarrollo de marcos valóricos desde la universidad como un eje normativo para hacer lo correcto en la vida en sociedad, mediante el establecimiento de redes universitarias nacionales o globales entorno a la responsabilidad social. Global Compact PRME. (Declaración de Talloires, 2005).	Corporación Participa (2001).	Transmisión de valores universitarios a la sociedad. Principios responsables globales: fortalecimiento de las responsabilidades sociales y cívicas de la educación superior.

Fuente: Gaete, R. (2011). La responsabilidad social universitaria como desafío para la gestión estratégica de la educación superior: el caso de España. *Revista de Educación*, pp. 113-114.

Vallaes (2014) sostiene que la RSU «es una nueva política de gestión universitaria para responder a los impactos organizacionales y académicos de la universidad». Por lo tanto, no es «extensión solidaria», sino que debe estar presente en el ser y quehacer de la vida universitaria. Con relación a la importancia de la RSU, Vallaes (2014) hace referencia a la ISO 26000:2010(es); el propósito de esta norma internacional es «fomentar que las organizaciones vayan más allá del cumplimiento legal, reconociendo que el cumplimiento de la ley es una obligación fundamental para cualquier organización y una parte esencial de su responsabilidad social». (ISO, s.f.).

Para Marí (2014) la RSU es un desafío de las universidades, dado que implica que las instituciones de educación superior se comprometan con una formación integral, donde se formen buenos profesionales y, sobre todo, personas sensibles con el contexto en el que se desarrollan.

Gaete (2011) ofrece un análisis de las diferentes perspectivas y enfoques que analizan el concepto de la RSU con el objetivo de facilitar su «comprensión como desafío estratégico para las universidades» (véase la tabla 1). Expone tres perspectivas: gerencial o directiva, transformacional y normativa.

En la perspectiva gerencial, el objetivo principal es lograr una mayor interacción y participación de las partes interesadas en la gestión de las universidades. Por lo tanto, se preocupan por el análisis del impacto del quehacer universitario en la sociedad.

En la perspectiva transformacional, se orienta a la revisión del quehacer universitario sobre

la base del debate y reflexión para alcanzar una sociedad más sustentable y justa, a través de los procesos de formación, investigación, liderazgo social, compromiso y acción social.

En la perspectiva normativa, la universidad como eje normativo debe desarrollar marcos valóricos para «hacer lo correcto en la vida» en sociedad. Para ello establece redes universitarias nacionales e internacionales en torno a la RSU.

Rozas (2012) señala que es de suma importancia que se definan políticas institucionales que relacionen la responsabilidad social universitaria con el ser y quehacer de la universidad pública.

Por su parte, De la Calle (2010) propone que los futuros profesionales deben ser formados desde una percepción integral, como agentes de cambio frente a los problemas que aquejan en la actualidad a la humanidad, tales como la defensa del ecosistema, así como el respeto por los derechos humanos.

En la Ley N° 30220, Ley Universitaria peruana, en el artículo 124, se enuncia que la RSU es base de la vida universitaria, constructora del desarrollo sostenible, así como del bienestar de la sociedad. Esta definición debe englobar a toda la comunidad universitaria desde las diferentes dimensiones que la componen: académica, investigación, extensión, ambiental, así como institucional (Congreso de la República, 2014).

Además, en la mencionada ley se señala que los procesos de acreditación hacen suyo el enfoque de RSU y lo materializan a través de estándares, en donde se establece que

las universidades, en sus diferentes escuelas profesionales, deben identificar, definir y desarrollar acciones articuladas con la formación integral de los estudiantes, así como implementar y monitorear políticas ambientales (Sineace, 2017).

Se evidencia la exigencia de demostrar actividades de RSU en el quehacer de la comunidad universitaria. Es por ello que la calidad educativa debe ser un concepto que esté estrechamente ligado a la aplicación de políticas de responsabilidad social universitaria. Como lo menciona Gómez (2018), el concepto de calidad educativa es una noción que va más allá de los muros universitarios, ya que las universidades tienen la responsabilidad de irradiar a las zonas de su influencia el impacto de las actividades que desarrollan.

Podemos afirmar que la RSU debe ser entendida como el compromiso institucional por gestionar el impacto generado en las diversas funciones o actividades que desarrollan en la sociedad las universidades, considerando la importancia de los integrantes de la comunidad universitaria, el cuidado por el medioambiente y el vínculo con otras organizaciones públicas y privadas, con el fin de buscar y propiciar el desarrollo sostenible y bienestar de la sociedad.

Baca et al. (2017) proponen un método sistemático para evaluar la RSU. Se diseñan dos instrumentos para analizar la gestión de RSU: una lista de chequeo de 90 ítems y un cuestionario estructurado de 39 ítems. Se muestra que ambos instrumentos son herramientas válidas para evaluar el nivel de cumplimiento de RSU. Los autores concluyen que el 44.4% de los estándares

se cumplieron en una universidad privada de Lima, y que el impacto en las actividades de RSU en los *stakeholders* internos es de manera significativa en un 37.2%, mientras que el 31.6% impacta de manera escasa y el 31.19% no tiene ningún impacto. También determinaron las diferencias significativas en todas las dimensiones (gestión organizacional, gestión ambiental, docencia, extensión e investigación) de la RSU, en los *stakeholders* internos.

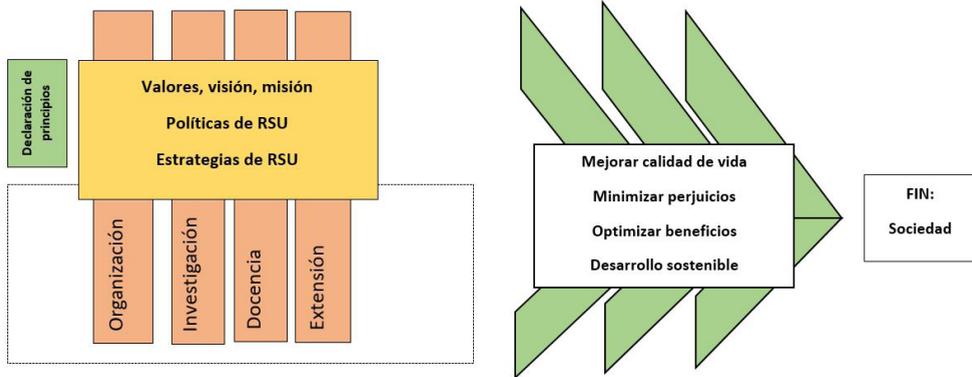
Baca et al. (2017), después de analizar diferentes propuestas conceptuales, concluyen que la RSU engloba dos conceptos claves: aspectos políticos y capacidades organizacionales.

Castañeda et al. (2007) sostienen que la RSU debe ser definida como una política de calidad institucional sobre el quehacer universitario a través de la gestión responsable de los impactos educativos, científico-epistemológicos, organizacionales y sociales que genera la universidad.

Vallaey (2008) y Bacigalupo (2008, citado en Baca et al., 2017) afirman que la RSU es una capacidad que tiene la universidad de difundir y poner en práctica su razón de ser (misión), por medio de cuatro procesos claves: gestión, docencia, investigación y extensión.

La definición de RSU de Baca et al. (2017) se recoge en la figura 1. Puede observarse que la RSU engloba los aspectos esenciales dentro de una institución de formación académica (docencia, extensión, gestión, investigación y medioambiente). Estas áreas tienen contenidos transversales que dirigen su acción y que provienen de los valores, políticas y estrategias de RSU de la alta dirección, propuestos en la fase de planificación. El fin último de

Figura 1
Definición integral de responsabilidad social universitaria



Fuente: Baca, Rondán y García (2017, p. 12).

lo expresado es mejorar la calidad de vida de la población, minimizar los impactos perjudiciales de la universidad y optimizar los beneficios.

En la tabla 2 se presenta un resumen con las definiciones conceptuales de las dimensiones de RSU definidas por Baca et al. (2017).

Dentro de esta visión global de RSU, para Baca et al. (2017) la dimensión que comprende lo relacionado al medio ambiente es transversal a todas las descritas anteriormente y es entendida dentro del concepto de «universidad sostenible». Esta comprende: gestión medioambiental y marketing medioambiental responsable.

Por lo acotado anteriormente, se formula la siguiente pregunta de investigación: ¿cuál es el nivel de cumplimiento de los estándares de RSU —según el método sistémico propuesto por Baca et al. (2017)— y la interacción con actividades de RSU por parte de los *stakeholders*

internos (docentes, alumnos y colaboradores) de la Escuela Profesional de Administración de una universidad privada de Arequipa?

2. Aspectos metodológicos

El método sistémico de Baca et al. (2017) tiene un enfoque de tipo mixto: cualitativo porque se entrevistó a las autoridades de la Escuela de Administración (Director de Escuela de Administración, Director de Departamento y Decano de la Facultad) y cuantitativo porque se presentan datos estadísticos. La información estadística se obtuvo a partir de la aplicación de dos instrumentos: uno dirigido a autoridades de la escuela, utilizando una lista de chequeo estructurado con 90 ítems a medir, los cuales tienen tres opciones de respuesta tipo semáforo: no cumple (rojo), cumple parcialmente (amarillo) y cumple con el estándar (verde); y el otro instrumento fue un cuestionario estructurado autoaplicativo en escala de Likert de cuatro niveles (nunca/no sé, pocas veces, muchas

Tabla 2
Dimensiones de la responsabilidad social universitaria

Dimensiones	Concepto y características
Gestión organizacional y ambiental	Comprende el impacto organizacional, se divide en impactos laborales y ambientales. Debido a que la universidad emplea personas contratadas o nombradas, genera un impacto laboral. La meta se orienta hacia la transformación de la universidad en una pequeña comunidad ejemplar de democracia donde valores como la transparencia sean fomentados y difundidos. En esta dimensión, herramientas como las ISO son útiles para alcanzar estándares de calidad. La idea es fomentar en la universidad un espacio de aprendizaje donde se desarrolle un tipo de enseñanza doble: en la universidad los estudiantes aprenden su carrera profesional y aprenden también los hábitos y valores ciudadanos; adquiriéndose esto sobre todo en la práctica cotidiana de principios y hábitos comunes. El personal que trabaja en la institución educativa (asistentes, administrativos, directores, docentes, rectores) contribuye en el establecimiento de estándares operacionales relacionados al contenido curricular de estudios, entre otras habilidades que permiten el desarrollo de estudiantes competentes en el mercado laboral. El éxito de una universidad que es socialmente responsable dependerá también de la gestión de personas, la resolución de conflictos y el aseguramiento del comportamiento ético.
Docencia	La dimensión de docencia socialmente responsable hace referencia a los impactos educativos que presenta la universidad en alumnos y docentes. Esta dimensión debe enfocarse en la capacitación de docentes bajo el enfoque de la responsabilidad social universitaria, promoviendo el desarrollo de materias y proyectos de carácter social, abriendo las clases a un espacio de enseñanza práctica donde se fomente la resolución de problemas sociales mediante propuestas innovadoras. La idea es impulsar la creatividad, tanto en cursos como en proyectos y prácticas profesionales. El estudiante debe aprender a realizar cosas útiles que a su vez le permitan formarse como ciudadano y parte de una comunidad. Esto promoverá la instauración de una mayor articulación entre disciplinas de aprendizaje (enfoque multidisciplinario e interdisciplinario) para tratar los problemas sociales y una mayor articulación entre la docencia, la investigación y la proyección social.
Extensión	Se enfoca en trabajar fomentando la fusión de la investigación y el trabajo con docentes, para implementar y administrar proyectos y programas de desarrollo que puedan ser fuente de investigación aplicada, tanto para la universidad como para la comunidad. Se debe promover una vinculación clave con los actores sociales para el desarrollo. Estas iniciativas deben estar sistematizadas dentro de la organización institucional y académica de la universidad. Por ello, Vallaeys (2004) sostiene que es importante lograr la integración de la proyección social en el corazón de la institución educativa, a través de una instancia específica dentro de la universidad que se encargue de gestionar las iniciativas estudiantiles y docentes, sin dejar de lado el control de la calidad. Tal unión entre gestión organizacional, proyección social, docencia e investigación promoverá el aumento significativo del voluntariado estudiantil, lo que se proyectará en la formación académica y humana.
Investigación	Esta dimensión está orientada a promover la investigación para el desarrollo en todas las materias y ciencias que la universidad fomente con su estudio. La investigación que se realice en la universidad debe guardar relación con los problemas sociales y ser, a su vez, interdisciplinaria. Los conocimientos generados deben tener relevancia social y ser accesibles a la comunidad, esto debe desplegarse siempre teniendo en consideración el respeto de los derechos humanos y consideraciones éticas. Dentro de las estrategias para el fomento de esta dimensión encontramos la firma de convenios con actores estratégicos, como municipalidades, organizaciones gubernamentales y no gubernamentales (ONG), donde se invite a los departamentos de las carreras a promover investigaciones interdisciplinarias aplicadas a dichas localidades. Así, investigadores y docentes se encontrarían en el mismo lugar, trabajando sobre la misma problemática, desde sus especialidades respectivas, creando una sinergia de conocimientos e interdiscipliniedad.

Fuente: Baca (2015).

veces y siempre) con 39 ítems a medir, el cual se aplicó a docentes, alumnos y colaboradores de la Escuela de Administración, con una fiabilidad del Alfa de Cronbach de 0.954.

La investigación es de nivel descriptivo, ya que busca «describir fenómenos, situaciones, contextos y sucesos: esto es, detallar cómo son y cómo se manifiestan» (Hernández et al., 2014, p. 92).

Para el análisis de la lista de chequeo estructurado, se presentan los porcentajes alcanzados por cada dimensión. Para el cuestionario autoaplicativo, se utilizó el *software* estadístico SPSS 25.

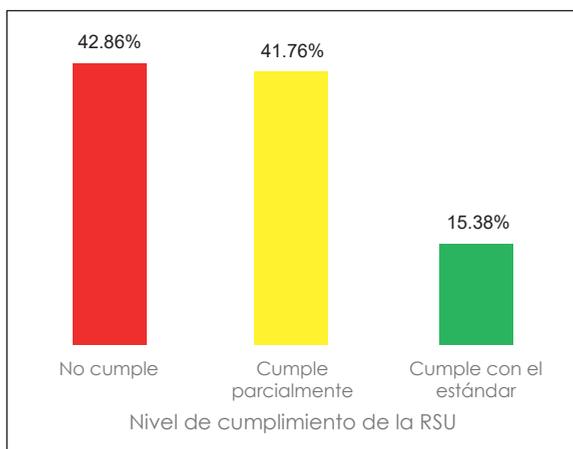
3. Resultados

En las figuras 2 y 3 se muestran los resultados de la aplicación de la lista de chequeo a las autoridades de la Escuela de Administración de la UPA.

En la figura 2 se evidencia un avance poco significativo en la RSU: el 42.86% (rojo) de los estándares no son cumplidos, el 41.76% (amarillo) de los estándares son considerados como oportunidades de mejora y el 15.38% (verde) se cumplen plenamente.

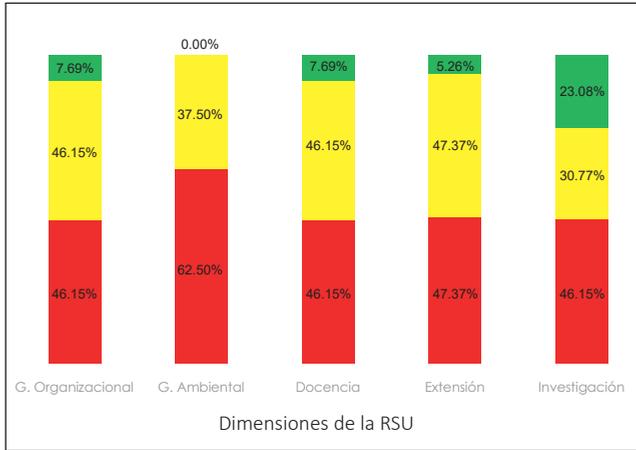
Con relación al no cumplimiento de los estándares de la RSU (rojo), los resultados de Baca et al. (2017) en una universidad privada de Lima fueron diferentes a los obtenidos en la presente investigación. Sin embargo, respecto a las oportunidades de mejora de la RSU (amarillo), se coincide con los resultados de Baca et al. (2017). Con relación al cumplimiento de los estándares de la RSU (verde) de las autoridades, se difiere de los resultados de Baca et al. (2017), los cuales muestran un avance en los estándares de RSU en comparación con la UPA.

Figura 2
Cumplimiento de indicadores de RSU de acuerdo con las autoridades
(Porcentaje de indicadores según nivel de cumplimiento)



Fuente: Encuesta de las autoras a autoridades de la Escuela de Administración de la UPA basada en Lista de Chequeo UPA-RSU.

Figura 3
Cumplimiento de indicadores de RSU, según dimensión (%)



Fuente: Encuesta de las autoras a autoridades de la Escuela de Administración de la UPA basada en Lista de Chequeo UPA-RSU.

La figura 3 muestra los resultados de cumplimiento según dimensión de la RSU. Las dimensiones gestión organizacional y docencia tuvieron el mismo comportamiento, el 7.69% cumple con los estándares (verde), el 46.15% tiene oportunidades de mejora (amarillo) y el 46.15% no cumple con los estándares (rojo). Los resultados difieren de los de Baca et al. (2017), en donde el cumplimiento de los estándares (verde) es en gestión organizacional (59.5%) y en docencia (46.15%). La dimensión gestión ambiental es preocupante, ya que los estándares no cumplidos representan un 62.50% (rojo), solamente el 37.50% de los estándares muestran oportunidades de mejora (amarillo) y el cumplimiento con el estándar (verde) es de 0%. Los resultados difieren de los de Baca et al. (2017), que obtuvo un 37.50% de cumplimiento (verde) y un 25% en oportunidades de mejora (amarillo). En extensión, el 5.26% cumple con los estándares (verde), un

47.37% tiene oportunidades de mejora (amarillo) y el 47.37% no cumple con los estándares (rojo).

Estos resultados difieren de los de Baca et al. (2017), donde el cumplimiento de los estándares fue de 31.6% (verde), superior al de la presente investigación (5.26%). La dimensión investigación tiene un mejor resultado en el cumplimiento de los estándares, con un 23.08% (verde), el 30.77% tiene oportunidades de mejora (amarillo) y el 46.15% no cumple (rojo).

En la tabla 3 se presentan los resultados del cuestionario sobre la interacción de los *stakeholders* internos de la UPA (docentes, alumnos y colaboradores) con actividades de RSU, según dimensión. Los tamaños de muestra recogidos son de 110 docentes, 304 alumnos y 36 colaboradores, con un total de 450 encuestados. Para los resultados se obtuvo un Alfa de Cronbach de 0.951.

Tabla 3
Interacción de los *stakeholders* internos con actividades de RSU, según dimensión

Dimensiones de RSU	Frecuencia de interacción (%)			
	Nunca	Poco	Mucho	Siempre
Gestión organizacional	10.76	19.92	43.86	25.47
Gestión ambiental	28.50	27.07	32.49	11.94
Docencia	10.15	26.65	42.93	20.27
Extensión	21.33	30.42	35.98	12.27
Investigación	16.87	30.17	40.58	12.38
RSU de la universidad	17.52	26.85	39.17	16.46

Fuente: Elaboración propia basada cuestionario UPA-RSU.

La interacción con actividades de RSU, en conjunto, es la siguiente: el 55.63% interactúa mucho o siempre, el 26.85% interactúa poco y el 17.52% no interactúa nunca, diferenciándose de los resultados obtenidos por Baca et al. (2017) que fueron de un 37.2% (mucho y siempre), 31.6% (poco) y 31.19% (nunca).

La interacción con actividades de RSU es mayor para la dimensión gestión organizacional, con un 69.33% de encuestados reportando que interactúan mucho o siempre con actividades en esta dimensión. Le siguen las dimensiones docencia, con un 63.20%; investigación, con 52.96%; extensión, con 48.25%, y gestión ambiental, con 44.43%.

La proporción de encuestados que señalan que nunca interactuaron con actividades de RSU es mayor para la dimensión gestión ambiental, con un 28.50%. Le siguen las dimensiones extensión, con un 21.33%; investigación, con un 16.87%; gestión

organizacional, con un 10.76%, y docencia, con un 10.15%.

En la tabla 4 se presenta la comparación de medias en los *stakeholders* internos por dimensión, al 95% de nivel de confianza.

Las dimensiones que obtuvieron un valor p (p -value) menor a 0.05 son gestión organizacional (0.000), gestión ambiental (0.001) y docencia (0.040), lo que implica la existencia de diferencias significativas entre las medias de interacción de los *stakeholders* internos en las dimensiones citadas. Por otro lado, las dimensiones que obtuvieron un valor p mayor a 0.05 fueron extensión (0.109) e investigación (0.085), lo que implica la no existencia de diferencias significativas entre las medias de interacción de los *stakeholders* internos en las dimensiones citadas. Estos resultados contrastan con los obtenidos por Baca et al. (2017), con valores p menores a 0.05 en las dimensiones extensión (0.000) e investigación (0.000).

Tabla 4
Nivel de interacción con actividades de RSU, según dimensión de RSU y categoría del encuestado

		N	Media	F	p-value
Gestión organizacional	Docente	110	28.88	11.177	0.000
	Alumno	304	27.14		
	Colaborador	36	31.92		
	Total	450	27.95		
Gestión ambiental	Docente	110	7.45	6.721	0.001
	Alumno	304	8.71		
	Colaborador	36	9.17		
	Total	450	8.44		
Docencia	Docente	110	19.11	3.253	0.040
	Alumno	304	18.93		
	Colaborador	36	20.83		
	Total	450	19.13		
Extensión	Docente	110	19.75	2.225	0.109
	Alumno	304	18.81		
	Colaborador	36	20.00		
	Total	450	19.14		
Investigación	Docente	110	23.71	2.480	0.085
	Alumno	304	25.18		
	Colaborador	36	25.53		
	Total	450	24.85		

Fuente: Elaboración propia basada cuestionario UPA-RSU.

4. Conclusiones

El método sistémico de Baca utiliza, en primer lugar, una aproximación cualitativa para obtener información detallada sobre las diversas labores y cometidos de RSU; luego, utiliza una aproximación cuantitativa para obtener data estadística sobre el nivel de conocimiento que tienen los *stakeholders* internos (docente, alumno y colaborador) de las diversas actividades de RSU.

En el caso de una universidad privada de Arequipa, las autoridades de la Escuela de Administración perciben que el 42.86% (rojo) de los estándares no se cumplen, el 41.76% (amarillo) de los estándares son considerados como oportunidades de mejora y el 15.38% (verde) se cumplen plenamente.

La interacción de las actividades de RSU con los *stakeholders* internos en la Escuela Profesional de Administración se da

mucho o siempre según el 55.63% de los encuestados, el 26.85% tiene poca interacción y el 17.52% no interactúa nunca.

Las dimensiones para las que se observan diferencias significativas en las medias entre las distintas categorías de *stakeholders* internos son gestión organizacional, gestión ambiental y docencia.

La revisión de las dimensiones propuesta por Baca en su modelo sistémico en una universidad privada de Arequipa sugieren que las universidades tienen aún un camino que recorrer en la definición de políticas de responsabilidad social universitaria y en el alineamiento estratégico de las actividades de las distintas dimensiones de RSU (gestión organizacional, gestión ambiental, docencia, extensión e investigación).

Referencias

- Baca, H. (2015). *La responsabilidad social universitaria: propuesta conceptual y medición en el ámbito de una universidad privada de Lima-Perú*. (Tesis doctoral). Sevilla: Universidad de Sevilla.
- Baca, H., Rondán, F., y García, J. (2017). Propuesta de medición de la responsabilidad social universitaria. *Espacios*, 38(43).
- Castañeda, G., Ruiz, M., Vilorio, O., Castañeda, R., y Quevedo, Y. (2007). El rol de las Universidades en el Contexto de la Responsabilidad Social Empresarial. *Revista NEGOTIUM Ciencias Gerenciales*, 3(8), 105.
- Congreso de la República. (3 de julio de 2014). *Ley Universitaria Nro. 30220*.
- De la Calle Maldonado, C. (2010). *La formación de la responsabilidad social del universitario: un estudio empírico*. (Tesis doctoral). Madrid: Universidad Complutense de Madrid.
- Domínguez Granda, J., y Rama, C. (2012). *La Responsabilidad Social Universitaria en la Educación a Distancia*. Chimbote: ULADECH Católica.
- Gaete, R. (2011). La responsabilidad social universitaria como desafío para la gestión estratégica de la Educación Superior: el caso de España. *Revista de Educación*, 109-133.
- Gaete, R. (s.f.). *Responsabilidad Social Universitaria: una nueva mirada a la relación de la Universidad con la sociedad desde la perspectiva de las partes interesadas. Un estudio de caso*. (Tesis doctoral). Valladolid: Universidad de Valladolid.
- Gil, F. (2013). *La responsabilidad social universitaria desde la perspectiva ambiental: universidad y desarrollo sustentable*. (Tesis de maestría). México: Universidad Nacional Autónoma de México.
- Gómez, S. (2018). La calidad educativa en el ámbito universitario. Arequipa: Sandra J. Gómez Rodríguez de Salinas.
- Hernández, R., Fernández, C., y Baptista, P. (2014). *Metodología de la Investigación* (sexta ed.). México: Mc Graw Hill.
- ISO. (s.f.). *ISO 26000:2010(es) Guía de responsabilidad social*. Recuperado el 23 de enero de 2019, de Online Browsing Platform Website: <https://www.iso.org/obp/ui#iso:std:iso:26000:ed-1:vi:es>

- Juan Pablo II. (1990). *Ex Corde Ecclesiae*. Vaticano: Don Bosco.
- Marí, E. (2014). *Responsabilidad Social Universitaria en la Universitat Politècnica de València: Propuestas para su desarrollo*. (Diplomatura). Valencia: Universitat Politècnica de València.
- Mendoza, D., y Salas, E. (2015). *Responsabilidad Social Universitaria, una oportunidad para generar la calidad académica en la Universidad de la Guajira*. Colombia. Memorias, Congreso Global de Investigadores, 1, 83-98.
- Rozas, A. (2012). *La responsabilidad social como herramienta de la auditoría en las universidades públicas de Lima*. (Tesis de maestría). Lima: Universidad Nacional Mayor de San Marcos.
- SINEACE. (2017). *Modelo de acreditación para programas de estudios de educación superior universitaria*. Lima: Tarea asociación gráfica educativa.
- UNESCO. (2009). *Cátedras UNESCO*. Recuperado el 15 de mayo de 2019, de UNESCO Website: <http://www.unesco.org/new/es/mexico/communities/unesco-chairs/>
- Vallaey, F. (2008). Responsabilidad Social Universitaria: una nueva filosofía de gestión ética e inteligente para las universidades. *Revista de Educación Superior y Sociedad*, 13(2), 195-219.
- Vallaey, F. (2014). La responsabilidad social universitaria: un nuevo modelo universitario contra la mercantilización. *Universia*, 5(12), 105-117.

Fecha de recepción: 8 de julio de 2019
 Fecha de aceptación: 5 de noviembre de 2019



Esta obra está bajo una Licencia Creative Commons
Atribución 4.0 Internacional (BY-NC-ND)

Are women mayors more effective in reducing the crime rate? Sharp regression discontinuity evidence from Peru

¿Son las alcaldesas más eficaces para reducir la tasa de delincuencia? Una aplicación de regresión discontinua “sharp” en Perú

Ronal Arela Bobadilla

Universidad Católica San Pablo, Arequipa, Perú

rwarela@ucsp.edu.pe

Gustavo Riesco Lind

Universidad Católica San Pablo, Arequipa, Perú

griesco@ucsp.edu.pe

Abstract

Did women mayors improve local security in their districts as compared to their male counterparts? Our analysis is focused on the impacts that women mayors had on the delinquency rate in Peru between 2015 and 2017. We apply sharp regression discontinuity (SRD) on official government data to estimate impacts. Despite the relatively small number of districts with female mayors, SRD passed all required assumptions and falsification tests. Our results indicate that female leadership in municipalities can reduce delinquency rate in 9 cases per 1,000 inhabitants in Peruvian districts, starting from the second year of the 4-year mandatory period. These findings complement those in recent literature that emphasize the role of women in public management.

Keywords

Female leadership – local policy – delinquency rate – regression discontinuity – Peru

Resumen

¿Las alcaldesas mejoraron la seguridad local en sus distritos en comparación con sus homólogos masculinos? El análisis de la presente investigación se centra en los impactos que tuvieron las alcaldesas en la tasa de morosidad en Perú entre 2015 y 2017. Se aplica regresión discontinua sharp (SRD) a los datos oficiales gubernamentales para estimar los impactos. Pese al número relativamente pequeño de distritos con alcaldesas, el SRD pasó todas los criterios y pruebas de

falsificación requeridas. Los resultados indican que el liderazgo femenino en los municipios puede reducir la tasa de morosidad en 9 casos por 1,000 habitantes en los distritos peruanos, a partir del segundo año del período obligatorio de cuatro años. Estos hallazgos complementan los de la literatura reciente que enfatizan el papel de la mujer en la gestión pública.

Palabras clave

Liderazgo femenino – política local – tasa de delincuencia – regresión discontinua – Perú

Acknowledgements. The authors thank Adriana Vela Chonate, Marilyn Viza Cruz, and Alex Yauri Merma for their time collecting the required data.

1. Introduction

The role of women in politics has been the center of debate in recent years, both in developed and developing countries (see Chattopadhyay and Duflo, 2004; Svaleryd, 2009; Edlund and Pande, 2001; Schwindt-Bayer, 2006; Pino, 2017; Andreoni and Vesterlund, 2001; Song et al., 2004; Swamy et al., 2001; Dollar et al., 2001; Beaman et al., 2009). In general, the literature suggests that men and women have different preferences and performance regarding policy.

Although it is theoretically possible for the elected representative, whether male or female, to act solely according to the interest of the electorate, without regard to his or her own preferences, the empirical evidence suggests that there is a divergence between male and female candidates regarding policy decisions and outcomes (see Svaleryd, 2009; Edlund and Pande, 2001; Schwindt-Bayer, 2006; Pino, 2011). For example, Chattopadhyay and Duflo (2004) found that female decision-makers in India invest more in infrastructure that is relevant to the needs of women; Brollo and Troiano (2016), using Brazilian data, found that female mayors are less likely to engage in corruption

and tend to contract fewer temporary workers than male mayors; and Braga (2016), using Italian municipal data, found evidence of measurable impacts of female political leadership on public policy. On the other hand, Ferreira (2014), analyzing the data from US local elections between 1950 and 2005, found no evidence that having a female mayor had any impact on policy outcomes.

These different results may be due to the specific institutional and environmental contexts addressed by each study. This is an important point, because it suggests that it may not be appropriate to generalize results from one setting to another. Developing economies, in particular, tend to share certain characteristics which differ from developed economies. Some of these characteristics can make it especially difficult to estimate the specific effect of female leadership at the local level.

One such characteristic in developing economies is that it is less frequent for women to hold a position of local authority. In the case of Peru, having relatively few districts with a female mayor leads to an important reduction in sample size when trying to compare outcomes between female and male leadership in municipalities. For example, in the district

elections of the year 2014, out of a total of 1,647 district mayors elected, only 48 were women.

Research in less developed countries also has to deal with low availability of data. Regarding this point, according to an official victimization survey in Peru (INEI, 2017), approximately 80% of actual crimes went unreported in 2017; this poses a serious challenge in order to correctly measure the local crime rate.

Developing economies are also prone to weak institutions and high levels of corruption. This is also the case of Peru, as suggested by several reports in recent years (see, for example, Heuser, 2018).

Another characteristic of developing economies refers to stereotypes against female leadership in public institutions. Some studies argue that “machismo” (male chauvinism) is present in a large part of the Peruvian population, as is the case for Latin America in general (see, for example, Arciniega, Anderson, Tovar-Blank, and Tracey, 2008). To the extent that a stereotype about the role of women in society could be more prevalent in the most dangerous and violent districts, for example, direct comparison of crime rates between districts with male mayors and those with female mayors would lead to biased estimations.

In general, the intrinsic characteristics of municipalities may make it difficult to correctly estimate a mayor’s performance. To overcome such endogeneity problems, regression discontinuity (RD) designs have been used in several studies related to the elections of political authorities (see Meyersson, 2014; Ferreira and Gyourko, 2014). In particular, it has been pointed out that the RD approach can lead to the unbiased estimation of the impact that a

female mayor (as opposed to a male mayor) has on the crime rate (see Schochet, Cook, Deke, Imbens, Lockwood, Porter and Smith 2010).

The present study analyses the impact that women mayors had on the delinquency rate in Peru between 2015 and 2017. To estimate impacts, we apply Sharp Regression Discontinuity (SRD) on official government data. There are many works applying Sharp Regression Discontinuity Design (SRDD) on political elections (see, for example, Lee, Moretti and Butler 2004; Meyersson 2014; Ferreira 2014; Rocha 2015).

This paper is structured as follows: Section 2 presents the institutional background of elections and operations of municipalities in Peru. Section 3 presents data and summary statistics. Section 4 presents the empirical strategy. Section 5 presents results and internal validity tests. Section 6 concludes.

2. Institutional Background

According to the Political Constitution of Peru (1993), “municipal elections alternate with the general elections so that they are held in the middle of the presidential term” (Fifth Provision, Final and Transitory Provisions). Article 194 states that “mayors and councilors are elected by direct suffrage, for a period of four (4) years. There is no immediate re-election for mayors. After another period, at least, they can apply again, subject to the same conditions”. To win the mayoral race, a candidate must have the largest share of votes in his district. In the rare cases of two candidates receiving the same number of votes, a coin is flipped to decide who will be declared the new mayor. Voting is personal, equal, free, secret and obligatory for all citizens until

the age of seventy; it is optional after that age (Constitución Política del Perú, 1993, Article 30).

Local governments have the legal authority to organize, regulate, and administer “local public services of their responsibility” (Constitución Política del Perú, 1993, Article 195). In particular, municipalities provide public safety services, with the cooperation of the National Police of Peru (Art. 195). In this setting, districts mayors in Peru are empowered by municipal law to fight crime and delinquency (Law No. 27972, Ley Orgánica de Municipalidades). These efforts could be manifested through coordination with the National Police, the management of the municipal public safety service known as *Serenazgo*, investments on local infrastructure that may help to combat crime or through other efforts. The service of *Serenazgo*, in particular, is present only in highly-populated districts and has responsibilities related to assuring public safety and order (for example, controlling street vending, etc.); sometimes, contiguous municipalities may share the same *Serenazgo* service force.

3. Data and Summary Statistics

We use a novel dataset to perform the analysis with data collected from four different sources: the National Office of Electoral Processes (Oficina Nacional de Procesos Electorales, ONPE), for the 2014 election results; the National Jury of Elections (Jurado Nacional de Elecciones, JNE), for characteristics of the candidates (gender was obtained candidate résumés); the National Registry of Crimes and Misdemeanors (Registro Nacional de Delitos y Faltas), collected by the National Institute of Statistics and Informatics (Instituto Nacional de Estadística e Informática, INEI), for the

reported crime record in 2015, 2016, and 2017; the National Registry of Municipalities (Registro Nacional de Municipalidades, RENAMU) for characteristics of municipalities; and the National Population and Housing Census (Censo Nacional de Población y Vivienda) of 2007 and 2017, carried out by INEI, for sociodemographic characteristics of each district.

In the present analysis, we only consider two generic crime categories: ‘crimes against patrimony’ and ‘crimes against life, body and health’. These two categories have the highest number of cases nationwide, representing more than 70% of total crimes. Although police agencies report many other types of crimes, their incidence is quite minor and they are not reported in all districts; furthermore, their connection with municipal district management is less evident (such is the case, for example, of the category ‘terrorism’).

Total crime incidence is not available for the years previous to the 2014 elections. In the absence of this information, the crime incidence in the first quarter of 2015 was used in the analysis as the main predetermined covariate, given that this indicator corresponds to the first few months of the newly-elected administration and an impact too early into the new mayor’s term of office is not expected.

Crime rates were corrected by the total number of permanent inhabitants in each district, as reported in the 2017 Census, which contains the most up-to-date and reliable information of the total population.

Table 1 presents the descriptive statistics for each group of districts in the 2015-2018 period: those with female mayors and those with

male mayors. The only statistically significant difference is in the proportion of women in the district: districts with female mayors have a smaller proportion of women in their populations (2 percentage points less than in districts with male mayors).

Simple comparison between districts with female and male mayors indicates that districts with female mayor had on average higher levels of crime in 2015, 2016 and 2017 (See Table 2). Districts with zero crimes are not showed. For the years 2015,

Table 1
Predetermined covariates and placebo outcomes: summary statistics

Variable	Source	(1) All Mean (S.D.)	Mayor's gender		(4)=(3)-(2) Difference Mean (S.E.)	
			(2) Male Mean (S.D.)	(3) Female Mean (S.D.)		
Ln (permanent population district 2017)	Censo Nacional de Población y Vivienda 2017	8.15 (1.38)	8.16 (1.38)	7.83 (1.42)	-0.33 (0.21)	
Average age of population 2017	Censo Nacional de Población y Vivienda 2017	33.08 (4.67)	33.07 (4.66)	33.45 (5.11)	0.38 (0.75)	
Proportion of women in district 2017	Censo Nacional de Población y Vivienda 2017	0.50 (0.03)	0.50 (0.03)	0.48 (0.05)	-0.02** (0.01)	
Proportion of urban households 2007	Censo Nacional de Población y Vivienda 2007	0.46 (0.30)	0.46 (0.30)	0.49 (0.31)	-0.03 (0.04)	
Proportion of people with Spanish as mother tongue 2007	Censo Nacional de Población y Vivienda 2007	0.69 (0.36)	0.69 (0.36)	0.81 (0.27)	-0.12** (0.05)	
Proportion of mayors with high education (institute or university concluded)	JNE	0.62 (0.01)	0.62 (0.01)	0.64 (0.07)	-0.02 (0.07)	
Security perceived problems 2014 /1	RENAMU	2014	3.50 (2.62)	3.51 (2.63)	3.21 (2.32)	-0.31 (0.34)
		2015	4.17 (2.92)	4.18 (2.92)	3.85 (3.02)	-0.33 (0.44)
Security Council Session (SCS) 2014 /2	RENAMU	2014	3.35 (4.40)	3.34 (4.43)	3.52 (3.35)	0.18 (0.50)
		2015	4.71 (4.87)	4.68 (4.87)	5.67 (4.74)	0.98 (0.70)
Obs.		1,633	1,585	48	1,633	

*, **, *** significance at 10%, 5% and 1% respectively.

1/ Perceived security problems are declared by an informant in the municipality and recorded in a questionnaire in RENAMU. Sample size varies because of non-response rate. In 2014, 6 districts with male mayors didn't answer the question. In 2014, the questionnaire had 15 options, 14 of which were used in this table (terrorism has been dropped since it is not present in every district). In 2015, INEI added 5 options (20 in total); for the present study, we have used the same options as for 2014.

2/ Security Council Sessions are meetings between municipal authorities and institutions such as police; sessions take place once a year.

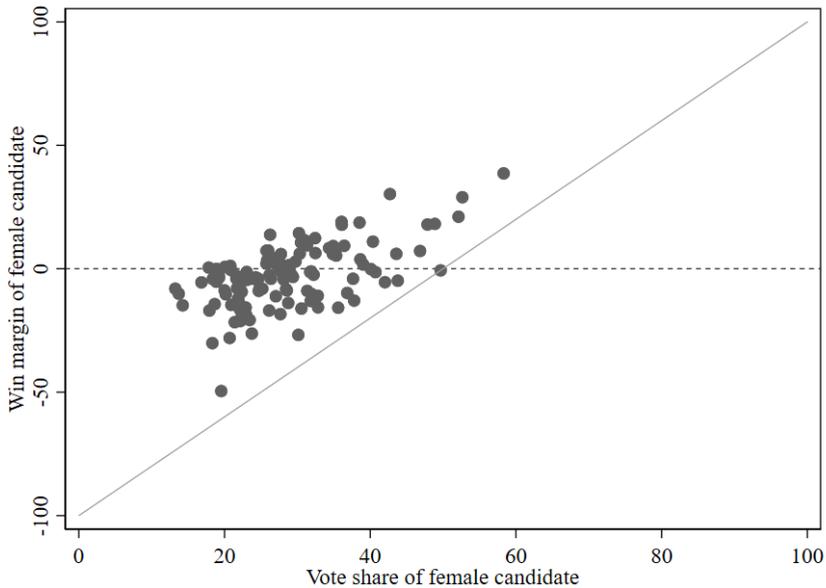
Source: Own elaboration.

Table 2
Crime rate: summary statistics of outcome variables

		Mayor's gender			Difference (3)-(2)=(4)	
		All (1)	Male (2)	Female (3)		
		Mean (S.D.)	Mean (S.D.)	Mean (S.D.)	Mean (S.E.)	
t test, unequal variance						
Crime rate per 1k inhabitants	2015		4.78	4.72	6.56	1.84*
			(6.32)	(6.27)	(7.51)	(1.25)
	Obs.	1,257	1,220	37	1,257	
	2016		5.06	4.99	7.78	2.80**
			(6.29)	(6.09)	(11.06)	(1.90)
	Obs.	1,249	1,215	34	1,249	
	2017		5.66	5.45	13.08	7.64***
			(9.68)	(6.84)	(41.28)	(6.70)
	Obs.	1,350	1,312	38	1,350	

Source: Own elaboration.

Figure 1
Win margin of female candidates for district mayor, 2014



Note: For each district, the horizontal axis shows vote share of female candidate. The vertical axis shows the difference between the male and the female candidate. Diagonal line shows hypothetic results obtained if there had been only two candidates (female and male).

Source: Own elaboration.

2016 and 2017, approximately 97 percent of districts have less than 20 crimes per 1,000 inhabitants in each of the three years.

Figure 1 shows the win margin (positive or negative) and the vote share of the female candidate in the 2014 elections, considering all districts where the female candidate resulted in first or second place. The maximum share of votes of a female candidate who won the election was 60 percent.

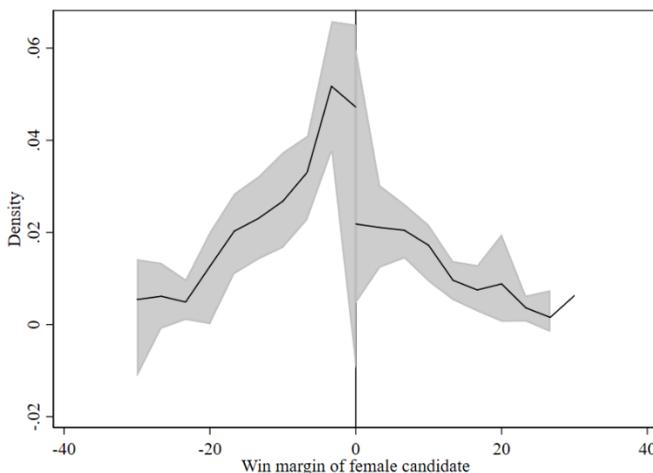
4. Empirical Strategy

In this study, we utilized Sharp Regression Discontinuity (SRD) design, because the sample selected for treatment was effectively treated. There are at least two frameworks in RD design: continuity-based RD and local randomization RD. As pointed out by Sekhon and Titiunik (2017), local randomization RD imposes strong assumptions on RD design in order to conceive it as a

random experiment, and, even in that case, the independence of score and potential outcome cannot be demonstrated without making additional assumptions. The continuity-based framework, on the other hand, is sufficient for RD estimation (McCrary 2008; Sekhon and Titiunik 2017) and imposes less stringent assumptions, albeit at the cost of external validity and extrapolation. We applied RD using the continuity-based framework because we cannot assure that the win margin and the crime rate are entirely unrelated.

The estimation procedure was preceded by the determination of model parameters. For simplicity, we set polynomial function order in grade 1, considering that no differences were found in the results when using a grade 2 polynomial. For the bandwidth selection of the score for estimation, we use conventional mean square error (MSE) optimal bandwidth choice; for inference, we

Figure 2
Density test



Source: Own elaboration.

Table 3
Predetermined covariates and placebo outcomes

Variable	Bandwidth		Observations		rho		Coef.	Err. Std./1	P value
	h-	h+	h-	h+	h-/b	h+/b			
Ln(permanent population district 2017)	7.3	7.3	37	19	0.54	0.54	-0.22	0.84	0.647
Average age of population 2017	7.0	7.0	37	18	0.54	0.54	-0.51	4.33	0.907
Proportion of women in district 2017	12.3	12.3	55	29	0.62	0.62	0.00	0.03	0.875
Perceived security problems 2014	7.9	7.9	38	22	0.46	0.46	-0.88	1.69	0.780
Security Council Session (SCS) 2014	7.9	7.9	38	22	0.46	0.46	-0.79	2.13	0.491
Crime rate per 1k hab. IT 2015	9.3	9.3	38	20	0.67	0.67	-3.71	3.47	0.154
Proportion of urban households 2007	7.9	7.9	38	22	0.47	0.47	-0.09	0.21	0.492
Proportion of people with Spanish as mother tongue 2007	10.7	10.7	51	27	0.55	0.55	-0.08	0.16	0.737
High education (institute or university concluded)	7.5	7.5	27	16	0.48	0.48	0.08	0.16	0.502

*, **, *** significance at 10%, 5% and 1% respectively.
/1 Robust standard errors.

Source: Own elaboration.

used inference-optimal bandwidth choice, as proposed by Calonico, Cattaneo and Farrell (2018).

The score is defined as the difference between vote share received by the first and the second place candidates. Difference is positive if a female candidate won the election and negative if the winner is a male candidate. Thus, the cutoff point is fixed at 0.

Local or as-if-random and continuity assumptions were tested. With regard to the as-if-random assumption, a Bernoulli's test was used from 2 to 15 bandwidths. The continuity assumption was tested with McCrary's density test (McCrary, 2008).

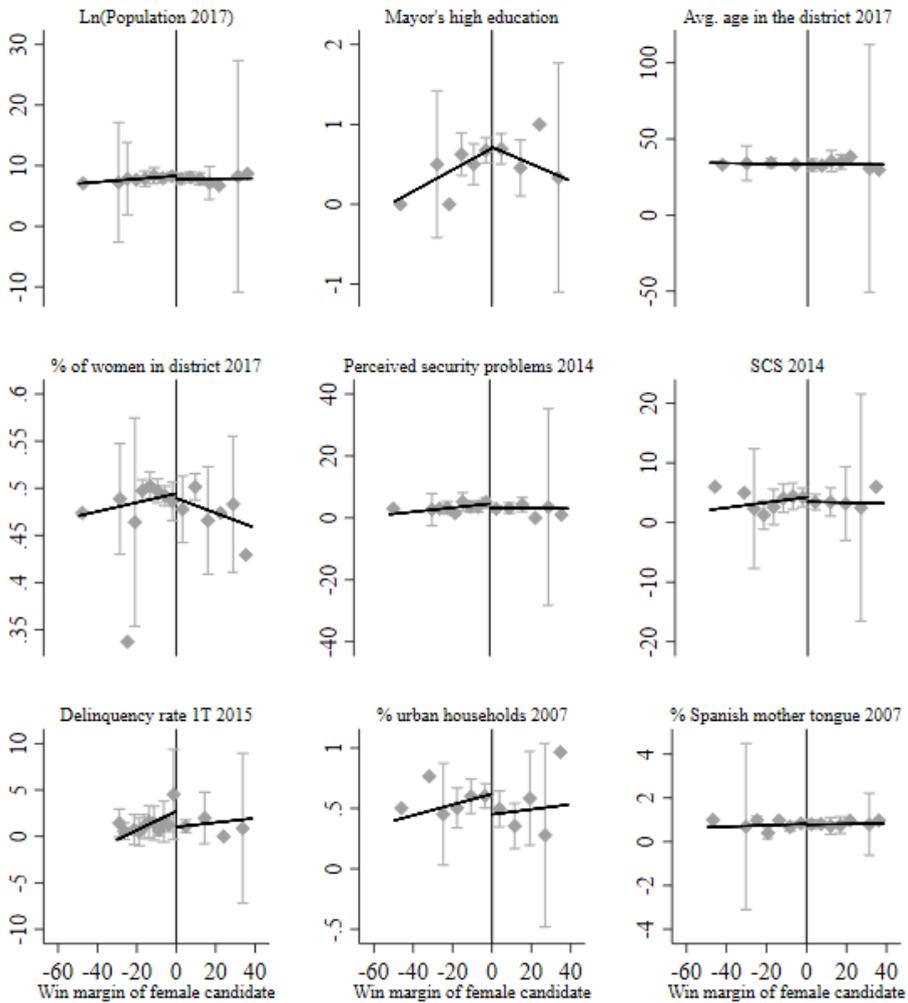
Next, four falsification tests were used, as proposed by Cattaneo, Idrobo and Titiunik (2019). The first was an evaluation of stability

in placebo outcomes and predetermined variables using a bandwidth selection process for estimation and inference for each variable (in the continuity-based framework, bandwidth is used only as a range for smoothness of the regression function and, thus, is performed before carrying out the main estimation). The three succeeding tests were used after obtaining the main estimation results to check for robustness. One of these tests examines the sensitivity to different bandwidth selector algorithms (loss functions); the other tests used were the so-called "donut hole" test and the placebo cutoffs test.

5. Internal Validity and Results

Internal validity pretests. Bernoulli's test shows no compliance to local or as-if-random assumption for bandwidths of more

Figure 3
Predetermined covariates



Source: Own elaboration.

than 4 points to the right and 4 points to the left, which mean that the local-randomization approach is not appropriate. Although the local randomization assumption does not hold for our data with a bandwidth of more than 4 points of radius, this

does not invalidate the RD design (Sekhon and Titiunik 2017, Cattaneo, Frandsen and Titiunik 2015; Skovron and Titiunik 2015).

The critical assumption in RD designs is the continuity of expected potential outcomes

(De la Cuesta and Imai 2016). In order to test for continuity, we used the density test proposed by McCrary (2008). As shown in Figure 2, the continuity assumption holds for bandwidths of less than 10 points and, thus, RD design is valid for our purpose.

Analysis of predetermined variables was performed, but information availability was a problem. A natural predetermined variable would have been the crime rate reported in 2014, that is, immediately before treatment. However, INEI registry for all crimes begins only as of 2015 (before 2015, only death-related crimes are recorded in the Registro Nacional de Delitos y Faltas). As a consequence, we used the crime rate reported for the first quarter of the 2015 as a predetermined variable, under the assumption that the effect of a new mayor on this variable is negligible so early in the term of office. As additional predetermined covariates, we use educational achievement of candidates, size of district population, average age of population, proportion of women in district population, security problems perceived by district officials, number of sessions of the district security council, proportion of urban households, and proportion of people with Spanish as mother tongue.

There are no statistically significant differences in the main predetermined covariates of interest (see Table 3 and Figure 3). The similarity between the treatment and control sample is desirable to ensure that the future difference may be due solely to the treatment of female mayor.

Results. We found that treatment districts had lower crime rates than control ones. For 2017, using a unique bandwidth that

minimizes bias and variance, results show that districts treated had 9.09 fewer crimes per thousand inhabitants than control districts (see Table 4). Using a different bandwidth for the left and the right of the cutoff, the treated districts have 6.87 fewer crimes per thousand inhabitants than control districts. For 2016, the second year of mandatory, results show 9.41 fewer crimes for districts treated, both when using a unique bandwidth and when using a different bandwidth. These differences were statistically significant at the conventional levels. However, differences were not statistically significant for 2015.

Figure 4 shows the estimated discontinuity regression functions for each year with the corresponding 95 percent confidence intervals. Note that, for 2016 and 2017, there is no overlap of confidence intervals between control and treatment samples, which confirms the statistical significance of the treatment variable.

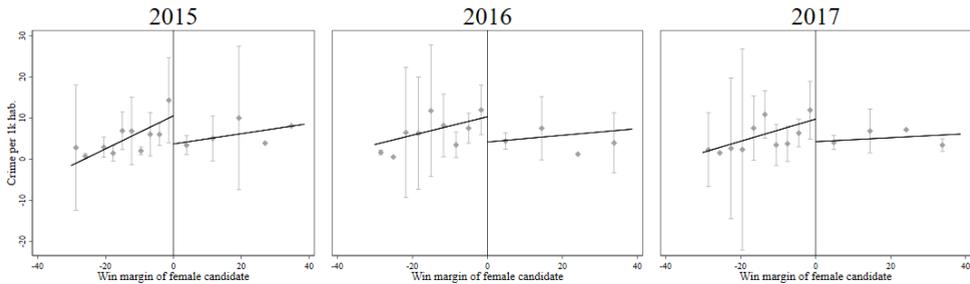
Internal validity posttests. We tested the sensitivity of results using different selection bandwidth algorithms (loss functions). We utilized bandwidths that minimize the asymptotic coverage error rate (CER), as proposed by Cattaneo, Idrobo and Titiunik (2019), and found no significant differences in results. We also tested for arbitrary cutoff points, with similar results. So far by now, evidence suggests that the effect of female leadership at the district mayor's office on the crime rate is significant at the usual confidence levels. Compared to male mayors, female mayors reduce the outcome variable as much as 9 crimes per 1,000 inhabitants, with results perceptible from the second year in office.

Table 4
Impact of female mayor on crime rate

Year	Crime rate											
	2015		2016		2017							
Polynomial order	Lineal											
Loss function selector	MSE											
Bandwidth	Unique	Different	Unique	Different	Unique	Different						
Woman mayor	-11.78 (-1.55)	-9.32 (-1.41)	-9.41*** (-2.64)	-9.41*** (-2.61)	-9.09* (-1.77)	-6.87* (-1.65)						
	h-	h+	h-	h+	h-	h+						
Bandwidth	9.2	9.2	11.2	4.7	7.2	7.2	7.3	7.1	7.3	7.3	11.9	4.5
Observations	38	19	43	10	28	12	28	12	31	16	43	10
rho(h/b)	0.68	0.68	0.76	0.4	0.6	0.6	0.7	0.6	0.5	0.5	0.7	0.4
			7	5	5	4	0	5	5	1	1	

*, **, *** significance at 10%, 5% y 1% respectively.
 Note: Z statistic in parenthesis.
 Source: Own elaboration.

Figure 4
Impact on crime rate



C.I. 95%; Polynomial order 1; uniform kernel

Source: Own elaboration.

6. Conclusions

This study applied sharp regression discontinuity (SRD) to estimate the effect on local crime rates of a female mayor as opposed to a male mayor as district authority. Results suggests that female mayors reduced crime incidence in local districts during the 2015-2017 term; the effect was statistically significant in the last two years in office. These results are robust in the SRD with balance checks in variables such as education of

district mayor, size of population, average age in district, percentage of women in the population, delinquency rate before the new mayor took office, percentage of urban households, administrative efforts against criminality before elections, and percentage of population with Spanish as their mother tongue.

As in Braga (2016), we find evidence of a different performance of the mayor’s office depending on the mayor being male or

female. The reduction in crime rates could be explained by a number of factors, one of them being a lesser relationship with corruption (Brollo and Troiano, 2016). Other possible mechanisms include a greater interest than male mayors in activities related to security. These results are different from those found in Ferreira (2014) for US cities; this may be due to differences in characteristics, such as social, political or institutional, between cities in these countries.

The results lead us to expect that there are differences in municipal management between female mayors and male mayors. However, the sample size of the treatment group is small, due to the limited number of female candidates that won elections for district mayor in 2014. Another drawback is that crime data are not easily available for years previous to 2015. Election results for the 2019-2022 term of office should permit a larger sample and, thus, allow for better estimates.

This work presents some evidence of the impact of female mayors in reducing the crime rate in districts in Peru, but results must be taken with caution. These findings could be helpful to understand and appreciate the possible benefits of local female leadership in Latin American societies. More research is needed to confirm these results and explore causal relations in district management.

References

- Andreoni, J., and Vesterlund, L. (2001). Which is the fair sex? Gender differences in altruism. *Quarterly Journal of Economics*, 116, 293–312. <https://doi.org/10.1162/003355301556419>
- Arciniega, G. M., Anderson, T. C., Tovar-Blank, Z. G., and Tracey, T. J. G. (2008). Toward a fuller conception of Machismo: Development of a traditional Machismo and Caballerismo Scale. *Journal of Counseling Psychology*, 55(1), 19–33. <https://doi.org/10.1037/0022-0167.55.1.19>
- Beaman, L., Duflo, E., Pande, R., and Topalova, P. (2012). Female leadership raises aspirations and educational attainment for girls: a policy experiment in India. *Science*, 335 (6068): 582–586. <https://doi.org/10.1126/science.1212382>.
- Braga, M., and Scervini, F. (2017). The performance of politicians: The effect of gender quotas. *European Journal of Political Economy*, 46, 1–14.
- Brollo, F., and Troiano, U. (2016). What happens when a woman wins an election? Evidence from close races in Brazil. *Journal of Development Economics*, 122, 28–45.
- Calonico, S., Cattaneo, M. D., and Farrell, M. H. (2018). Optimal bandwidth choice for robust bias corrected inference in regression discontinuity designs. arXiv preprint arXiv:1809.00236.
- Cattaneo, M. D., Frandsen, B. R., and Titiunik, R. (2015). Randomization inference in the regression discontinuity design: An application to party advantages in the US Senate. *Journal of Causal Inference*, 3(1), 1–24.
- Cattaneo, M. D., Idrobo, N., and Titiunik, R. (2019). *A practical introduction to regression discontinuity designs: foundations*. arXiv preprint arXiv:1911.09511.
- Chattopadhyay, R., and Duflo, E., 2004. Women as policy makers: evidence

- from a randomized policy experiment in India. *Econometrica*, 72 (5), 1409–1443.
- Constitución Política del Perú, 29 de diciembre de 1993.
- De la Cuesta, B., and Imai, K. (2016). Misunderstandings about the regression discontinuity design in the study of close elections. *Annual Review of Political Science*, 19, 375–396.
- Dollar, D., Fisman, R., and Gatti, R. (2001). Are women really the “fairer” sex? Corruption and women in government. *Journal of Economic Behavior & Organization*, 46.
- Edlund, L., and Pande, R., 2001. Why have women become Left-Wing? The political gender gap and the decline in marriage. *Q. J. Econ.* 117, 917–961.
- Ferreira, F., and Gyourko, J. (2014). Does gender matter for political leadership? The case of U.S. mayors. *Journal of Public Economics* 112 (C), 24–39.
- Heuser, C. (2018). New President Old Problems: Corruption and Organised Crime Keep Peru in Crisis. GIGA Focus 4 (July 2018). Available at: <https://www.giga-hamburg.de/en/publication/new-president-old-problems-corruption-and-organised-crime-keep-peru-in-crisis> (17/01/2020)
- Instituto Nacional de Estadística e Informática [INEI] (2017). *Encuesta de Victimización*.
- Lee, D. S., Moretti, E., and Butler, M. J. (2004). Do voters affect or elect policies? Evidence from the US House. *The Quarterly Journal of Economics*, 119(3), 807–859.
- McCrary, J. (2008). Manipulation of the running variable in the regression discontinuity design: A density test. *Journal of Econometrics* 142(2), 698–714.
- Meyersson, E. (2014). Islamic rule and the empowerment of the poor and pious. *Econometrica*, 82(1), 229–269. <https://doi.org/10.3982/ECTA9878>
- Perú (2014). Constitución Política del Perú, 1993.
- Pino, F. (2017). Is there gender bias among voters? Evidence from the Chilean congressional elections. Working Paper. Universidad Católica de Chile.
- Schochet, P., Cook, T., Deke, J., Imbens, G., Lockwood, J.R., Porter, J., and Smith, J. (2010). Standards for Regression Discontinuity Designs. Retrieved from What Works Clearinghouse website: http://ies.ed.gov/ncee/wwc/pdf/wwc_rd.pdf.
- Schwindt-Bayer, L.A. (2006). Still supermaddres? Gender and the policy priorities of Latin American legislators. *Am. J. Polit. Sci.* 50, 570–585.
- Skovron, C., and Titiunik, R. (2015). A practical guide to regression discontinuity designs in political science. *American Journal of Political Science*, 1–36.
- Sekhon, J. S., and Titiunik, R. (2017). On interpreting the regression discontinuity design as a local experiment. In *Regression discontinuity designs: Theory and applications* (pp. 1–28). Emerald Publishing Limited.
- Svaleryd, H., 2009. Women’s representation and public spending. *Eur. J. Political Econ.* 25 (2), 186–198.
- Swamy, A., Knack, S., Lee, Y., and Azfar, O. (2001). Gender and corruption. *Journal of Development Economics*, 64 (1), 25–55.

Fecha de entrega: 9 de octubre de 2020

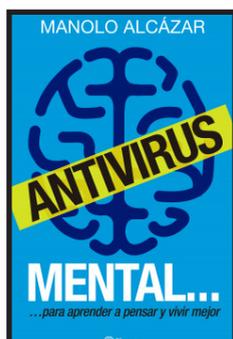
Fecha de aceptación: 2 de noviembre de 2020



Esta obra está bajo una Licencia Creative Commons
Atribución 4.0 Internacional (BY-NC-ND)

Reseña de libro: *Antivirus mental*

Gonzalo Flores-Castro Lingán
Universidad Católica San Pablo, Arequipa, Perú
gaflores@ucsp.edu.pe



Alcázar Garcia, Manuel. *Antivirus mental... para aprender a pensar y vivir mejor*.

Lima: Planeta, 2017. ISBN: 978-612-319-202-0. 127 pp.

A veces suena extraño que el mundo de la empresa tenga que ver con el mundo de las ideas y la filosofía. Esto no es así para Manolo Alcázar, profesor de directivos y empresarios en el PAD, Escuela de Dirección de la Universidad de Piura, y coautor del *best-seller* *Gobierno de personas en la empresa*. A diferencia de su afamada obra, en esta nueva entrega Alcázar entra de lleno en el mundo de la filosofía, intentando recopilar lo que para él es buena filosofía, esa que nos ayuda a pensar y vivir mejor, esa que Alcázar metafóricamente utiliza a manera de un *antivirus mental*: “Al igual que hay virus en las computadoras y otros que nos producen gripe, también los hay que afectan a nuestra inteligencia, así que se me ocurrió

confeccionar un antivirus a modo de vacuna o de remedio, recopilando antídotos, ideas de aquí y de allá (...)” (pág. 7).

Este libro es una recopilación de textos comentados (con o sin autoría); y si bien las ideas —en palabras de Alcázar— no son originales suyas, sí lo son sus comentarios a las mismas. Destaca la selección de textos o paráfrasis de autores famosos, desde clásicos como Aristóteles hasta modernos como Nietzsche, por la relevancia que sus palabras han tenido —y tienen— y porque muchas de ellas han pasado al argot popular, aunque de forma acrítica. Aquí Alcázar es especialmente útil y sutil, pues cuestiona y pone en tela de juicio expresiones

o eslóganes que se utilizan como verdades indiscutibles. Además, sin dar una respuesta directa, invita a pensar por nosotros mismos sobre los temas que propone. Un ejemplo de ello puede ser la famosa frase de Sartre “el hombre es una pasión inútil”, a lo que Alcázar replica “¿decir eso es fruto de una pasión inútil?” (pág. 69).

La obra está dividida en nueve capítulos y un apéndice. El primer capítulo, “prohibido prohibir”, introduce una serie de eslóganes y frases hechas de distintos pensadores, así como pertenecientes a la cultura popular, cuestionándolas con rigor lógico y mucho sentido común (y, cabe añadir, con un fino sentido del humor). Este capítulo sirve de introducción a lo que viene, una suerte de aperitivo mental que despierte el interés del lector y lo introduzca en el ejercicio del pensar.

El segundo capítulo trata acerca de la existencia de la verdad y de lo que es la verdad. Este capítulo es, por mucho, el tema más importante en el libro —esto lo reconoce de forma tácita el autor, al ser el capítulo que abarca la mayor extensión—. El famoso sofista Gorgias nos dice que “nada existe; y si algo existiera, no podría ser conocido; y si algo pudiera ser conocido, no podría ser comunicado”, a lo cual comenta Alcázar “entonces, si esto es así, ¿para que intenta Gorgias comunicarnos algo imposible de conocer y de comunicar?” (pág. 19). Con ese mismo espíritu el autor nos dice que, si todo es opinable, “¿es opinable que todo es opinable?” (pág. 27). Es evidente que Alcázar piensa que es posible conocer algo y comunicarlo, que no todo es opinable y que existen algunas verdades; sino ¿para qué molestarse en escribir un libro que no

comunique nada y que no tenga nada de verdadero?

En el tercer capítulo Alcázar cambia el estilo, brindando conceptos y criterios teóricos para, como dice el título del capítulo, “pensar mejor”. El cuarto capítulo lo dedica a seguir dando ideas y cuestionarlas, pero tratando de dar algunas soluciones para así tener una “mejor manera de ver las cosas”. El quinto capítulo es una sencilla introducción a la epistemología, así como una serie de consejos prácticos que nos ayuden a distinguir entre los conocimientos que vamos adquiriendo. En palabras de Alcázar: “Hay aprendizajes mejores que otros, y hay verdades que no merecen la pena aprender ni saber, o que incluso es preferible no conocer. El saber no ocupa lugar, ocupa tiempo. Y *tempus fugit*: el tiempo se nos va de las manos, se escapa rápidamente. Y hay aprendizajes negativos...” (pág. 65).

El capítulo sexto lo dedica a una de las grandes cuestiones de la filosofía: el hombre. Es una introducción breve y socrática de antropología y ética, pasando por temas como la identidad personal (¿quién soy?), el alma, la libertad, la razón de la existencia y la amistad.

Los capítulos séptimo, octavo y noveno están dedicados a otro gran tema de la filosofía: Dios. Empieza con una buena antología de lo que Dios no es o de los dioses que no existen, declarándose ateo respecto a Zeus, Marte, Ra, Thor, ateo respecto al dios de Stephen Hawking, el dios de los materialistas o el dios tapagujeros (el famoso *god of the gaps*). Luego, entra de lleno en las objeciones de la existencia de Dios, con especial énfasis en el problema

del mal, cuestionándolas o simplemente rebatiéndolas. Concluye el tema de Dios aventurándose a dar algunas ideas sobre su existencia y su naturaleza, terminando con la frase “Dios es juguetón y tiene un infinito sentido del humor” (pág. 96).

Por último, el apéndice es un pequeño homenaje a un gran pensador de inicios del siglo XX: G.K. Chesterton, el cual ha influenciado mucho en Alcázar, tanto en su forma de escribir como de pensar. Es notorio el uso de juegos de palabras, de ironía y uso de la reducción al absurdo en Alcázar, características propias del estilo “chestertoniano”. La recopilación de textos que de él hace y sus

comentarios son un buen alimento para el pensamiento, pues nos permite ver como una gran mente como la de Chesterton piensa y cómo podemos tratar de imitarlo.

En conclusión, *Antivirus mental* es una obra recomendable como introducción al pensamiento, una excelente iniciación a la buena filosofía a manera de antídoto del actual pensamiento débil. Un libro sencillo que invita a pensar y a discutir de distintos temas en soledad o en compañía, con familiares o amigos, en clase o fuera de ella. Lo importante, independientemente de lo anterior, es que lleva a pensar y, sobre todo, a pensar bien.

Sobre *Illustro*

La revista *Illustro* (ISSN 2311-4126) es una publicación anual del Departamento de Ciencias Económicas y Empresariales de la Universidad Católica San Pablo (Arequipa, Perú), orientada a difundir la producción de artículos científicos originales en el ámbito de las ciencias económicas, contables y empresariales. *Illustro* se encuentra indizada en Latindex.

Instrucciones para los autores

1. *Illustro* recibe y publica trabajos en castellano o en inglés. Los manuscritos deben ser enviados a illustro@ucsp.edu.pe, adjuntando, además, una declaración en la que los autores declaran explícitamente la autoría del trabajo, su originalidad y la no violación de ninguna norma de ética durante su realización. En la declaración se consigna que los hallazgos del manuscrito no han sido previamente publicados y no se encuentran en proceso de revisión por otra u otras revistas de investigación, en cualquier idioma. Asimismo, los autores deben incluir su consentimiento explícito de que la Universidad Católica San Pablo publique su artículo en la revista *Illustro* bajo la Licencia Creative Commons Atribución 4.0 Internacional (CC BY 4.0). Los términos completos de esta licencia pueden verse en <https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/legalcode.es>.
2. *Illustro* publica artículos originales e inéditos en la modalidad acceso abierto, disponibles para consulta de manera gratuita. *Illustro* no cobra ningún tipo de cargo por envío o procesamiento de artículos. Los artículos se publican bajo la Licencia Creative Commons Atribución 4.0 Internacional (CC BY 4.0) que permite a otros distribuir, mezclar, ajustar y construir a partir de su obra, incluso con fines comerciales, siempre que sea reconocida la autoría de la creación original. Los coautores conservan los derechos de autor sobre el artículo. En caso que los coautores deseen reeditar el artículo aceptado, deben consignar la fecha en la cual se publicó originalmente en *Illustro*, así como notificar al editor de *Illustro* acerca de esta reedición.
3. El nombre completo de cada autor debe incluirse de la manera exacta y en el orden en que debe aparecer para su publicación. Para cada autor, debe proporcionarse la dirección de correo electrónico correcta, así como su filiación institucional en el momento en que se realizó la investigación para el artículo. Para ser autor se debe haber participado de forma relevante en el diseño y desarrollo de este para asumir la responsabilidad de los contenidos y, asimismo, se debe estar de acuerdo con la versión definitiva del artículo. Además, los autores de los artículos deben declarar que la investigación se ha llevado a cabo de una manera ética y responsable y siempre acorde con las leyes pertinentes. Los resultados del estudio deben explicarse de forma

clara y honesta y los métodos de trabajo deben describirse de manera inequívoca para que sus resultados puedan ser confirmados por otros.

4. La exigencia de originalidad implica que los trabajos no deben haber sido publicados previamente, ni física ni electrónicamente, en ningún país y en ningún idioma. Mientras esté en proceso de evaluación o de edición, no deberán ser remitidos a ninguna otra publicación. Los trabajos publicados son de exclusiva responsabilidad de sus autores, de modo que la revista no se hace responsable por los contenidos presentes en ellos. Los autores deben ser conscientes que no revelar que el material sometido a publicación ya ha sido total o parcialmente publicado constituye un grave quebranto de la ética científica.
5. *Illustro* recibe y publica los siguientes tipos de artículos:
 - **Artículos de investigación.** Suelen ser estudios detallados que presentan investigación original realizada por los autores, en los que se especifican métodos, se reportan e interpretan resultados, y se discuten posibles implicaciones.
 - **Artículos de revisión.** Estos artículos suelen proveer un análisis crítico y constructivo de la literatura existente sobre un tema determinado, situándolo en cierta perspectiva e identificando brechas; no suelen presentar datos nuevos recogidos por el autor. evaluar el estado de la investigación sobre el tema. Puede desarrollarse como una revisión de literatura que proporciona una visión general de investigaciones anteriores sobre un tema que evalúa críticamente, clasificando y comparando lo que ya se ha publicado sobre un tema en particular, así como sugerir futuras investigaciones o señalar lagunas en el conocimiento. También puede desarrollarse como un ensayo científico, en el cual el autor argumenta de manera convincente su punto de vista, desde un enfoque científico, sobre la base del análisis de la literatura, con una redacción clara, precisa y original.
 - **Estudios de caso.** Describen y analizan un individuo, grupo, proyecto, política, organización, programa, sistema u otro fenómeno real específico, explorando su complejidad y singularidad.
6. Para los artículos de investigación científica se recomienda la siguiente estructura:
 - a) **Introducción:** Presenta la importancia, interés o contribución del tema de investigación, los antecedentes, la pregunta u objetivo de la investigación, y anticipa la metodología o el método utilizado.
 - b) **Revisión de literatura o marco teórico:** Explica la evolución que ha tenido el tema en la literatura especializada. Se comentan los estudios que validan la

relevancia del trabajo, se justifica el marco teórico o enfoque utilizado, y (en caso corresponda) se propone la hipótesis o las hipótesis del estudio.

- c) **Metodología, método o aproximación empírica:** Explica el diseño de la investigación, las unidades de análisis, las variables, la medición de las variables y los métodos para el análisis de datos.
- d) **Resultados:** Presenta los principales resultados de la aplicación de la metodología empleada y el análisis de los mismos. La información presentada debe ser suficiente para dar respuesta a las preguntas, objetivos e hipótesis de la investigación.
- e) **Discusión, comentarios, conclusiones o reflexión final:** Se resaltan los principales aspectos del artículo (sin presentar un resumen del mismo) y se da respuesta a las preguntas, objetivos e hipótesis de la investigación. Se incluyen también las recomendaciones y las limitaciones del artículo, y se pueden sugerir oportunidades para investigaciones futuras.
- f) **Referencias:** Incluye todas las citas presentadas en el documento, sin añadir otras referencias, y todas las fuentes son relevantes y confiables. Se presentan siguiendo el estilo APA séptima edición.
- g) **Anexos.**

7. Para los artículos de revisión se recomienda la siguiente estructura:

- a) **Introducción:** Presenta la importancia, interés o contribución del tema de investigación, los antecedentes, la pregunta u objetivo de la investigación, y anticipa la metodología o el método utilizado.
- b) **Revisión de literatura o marco teórico:** Explica la evolución que ha tenido el tema en la literatura especializada. Se comentan los estudios que validan la relevancia del trabajo, se justifica el marco teórico o enfoque utilizado, y (en caso corresponda) se propone la hipótesis o las hipótesis del estudio.
- c) **Desarrollo teórico:** Incluye la revisión de aspectos destacables, hallazgos o tendencias que resultan de la investigación, recurriendo al análisis de información relevante, actualizada y de fuentes confiables, con una redacción clara, precisa y original.
- d) **Discusión, comentarios, conclusiones o reflexión final:** Se resaltan los principales aspectos del artículo (sin presentar un resumen del mismo) y se da respuesta a las preguntas u objetivos del estudio. Se incluyen también las recomendaciones

y las limitaciones del artículo, y se pueden sugerir oportunidades para investigaciones futuras.

- e) **Referencias:** Incluye todas las citas presentadas en el documento, sin añadir otras referencias, y todas las fuentes son relevantes y confiables. Se presentan siguiendo el estilo APA séptima edición. Debe presentar una revisión de por lo menos 40 referencias.
 - f) **Anexos.**
8. Para los casos de estudio se recomienda la siguiente estructura:
- a) **Introducción:** Presenta la importancia, interés o contribución del tema de investigación, los antecedentes, la pregunta u objetivo de la investigación, y anticipa la metodología o el método utilizado.
 - b) **Revisión de literatura o marco teórico:** Se comentan los estudios que validan la relevancia del trabajo (usualmente, otros casos) y se justifica el marco teórico o enfoque utilizado.
 - c) **Caso de estudio:** Se describe y analiza un individuo, grupo, proyecto, política, organización, programa, sistema, situación particular u otro fenómeno real específico, explorando su complejidad y singularidad.
 - d) **Discusión, comentarios, conclusiones o reflexión final:** Se resaltan los principales aspectos del artículo (sin presentar un resumen del mismo) y se da respuesta a las preguntas u objetivos del estudio. Se incluyen también las recomendaciones y las limitaciones del artículo, y se pueden sugerir oportunidades para investigaciones futuras.
 - e) **Referencias:** Incluye todas las citas presentadas en el documento, sin añadir otras referencias, y todas las fuentes son relevantes y confiables. Se presentan siguiendo el estilo APA séptima edición.
 - f) **Anexos.**
9. Todas las colaboraciones son sometidas a evaluaciones anónimas por parte del Comité de Revisores o profesionales especializados a solicitud del Comité Editorial, asegurando el anonimato y confidencialidad del autor o de los autores, así como de los revisores correspondientes. Los revisores son internos y externos a la Universidad Católica San Pablo. Como parte del proceso de evaluación, los revisores toman en consideración la originalidad y relevancia del tema tratado, la vigencia y actualidad de la línea de

investigación, la calidad metodológica, la presentación y las referencias bibliográficas. La decisión de los revisores puede ser de rechazo, aceptación o aceptación con modificaciones. *Illustra* se reserva el derecho de aceptar los trabajos que sean presentados y de solicitar las modificaciones que considere necesarias para cumplir con las exigencias y el estilo de la revista. Las decisiones de los revisores y del Comité Editorial son inapelables. Asimismo, para detectar casos de citas sin la debida atribución o donde se ha omitido la referencia, todos los manuscritos pasan un proceso de revisión a través del software Turnitin, antes de ser enviados a los revisores.

10. El autor debe asegurarse de que el manuscrito esté completo, sea gramaticalmente correcto y sin errores ortográficos o tipográficos. Las pautas de redacción de los trabajos, en cuanto al uso de referencias en el documento y a la lista de referencias, deben ceñirse a la última edición de las normas de publicación de la Asociación Psicológica Americana (APA), en su edición más reciente. Las referencias de las citas se presentan en el cuerpo del texto; en la lista de referencias final se incluye la referencia completa. Pueden utilizarse notas al pie de página para ampliar o complementar información importante del texto; las notas a pie de página se indican con un número arábigo consecutivo a modo de superíndice.
11. Los textos se deben enviar en formato Word, papel tamaño A4 de 21.00 cm x 29.70 cm, márgenes 3.0 cm margen izquierdo y el resto de márgenes de 2.5 cm, sin líneas que bordeen o enmarquen las páginas, fuente Times New Roman, tamaño 12, interlineado 1.15, con 6 puntos de espacio antes y después de cada párrafo. Los títulos y rótulos deben estar alineados a la izquierda y tener 1.15 de interlineado, con 18 puntos de espaciado antes y 6 puntos de espaciado después de cada título. Al progresar en el nivel de los subtítulos, no debe añadirse sangrado adicional ni a los subtítulos ni a los párrafos (todos los párrafos deben estar alineados al mismo nivel respecto al margen izquierdo). La extensión máxima del documento es de 20 páginas en total, incluyendo tablas, figuras, notas al pie de página, referencias y anexos.
12. Los artículos se deben redactar en tercera persona del singular (impersonal), contar con adecuada puntuación y redacción y carecer de errores ortográficos. El autor es responsable de hacer la revisión de estilo previamente a la presentación del manuscrito.
13. En los artículos tanto en español como en inglés, en todas las cifras (texto, figuras y tablas), se deben usar las comas como separador de miles y los puntos como separador de decimales. El símbolo de porcentaje (%) se debe colocar junto a la cifra que lo antecede, sin dejar espacio.
14. Las citas textuales que se incorporen en el texto se deben encerrar entre comillas dobles (sin añadir cursivas) e indicar el autor, el año y la página específica del texto

citado. Solamente se debe agregar el número de página en los casos de citas textuales (incluidas figuras y tablas).

15. Al reproducir tablas, figuras o extractos (de más de 250 palabras) de otra fuente, se espera que los autores obtengan previamente el permiso por escrito necesario de cualquier tercero propietario de los derechos de autor. Los autores siempre deben reconocer explícitamente la fuente e incluirla en la lista de referencias.
16. Las tablas deben ser editables e incluirse en el mismo cuerpo principal del documento. Se debe hacer referencia a las tablas en el texto del documento.
17. Las figuras deben incluirse en el mismo cuerpo principal del documento. Se debe hacer referencia a las figuras en el texto del documento. Todas las figuras deben ser de alta calidad, legibles y numeradas consecutivamente con números arábigos. Adicionalmente, las figuras creadas en MS Word, MS PowerPoint y MS Excel deben suministrarse también como archivos separados en sus formatos nativos. Las figuras electrónicas creadas en otras aplicaciones deben copiarse desde el software de origen y pegarse en un documento de MS Word en blanco o guardarse e importarse en un documento de MS Word o, alternativamente, crear un archivo .pdf desde el software de origen.
18. Las imágenes fotográficas deben ser de alta calidad, con una resolución de al menos 300 ppp y al menos 10 cm de ancho. Los ajustes de la cámara digital deben establecerse en la resolución o calidad más alta posible.
19. En las notas a pie de página se mostrará solo información aclaratoria. Las notas se numerarán de forma consecutiva, con números arábigos y sin figuras o tablas.
20. Las referencias bibliográficas en el cuerpo del texto se incluirán usando estilo APA, con dos formas posibles: como narrativa, caso en el cual se encierra entre paréntesis sólo el año de publicación, ejemplo: Apellido (año); y como referencia, caso en el cual se encierra entre paréntesis el apellido del autor y el año, ejemplo: (Apellido, año). En el caso de ser más de dos autores, debe indicarse el apellido de todos la primera vez que aparezca la referencia en el documento y luego solamente el primero seguido de "et al.". Todas las referencias que se nombren en el cuerpo del artículo deben estar incluidas en la lista de referencias. Igualmente, todas las referencias de la lista deben aparecer en el cuerpo del documento. Para las referencias que tengan DOI, se debe incluir al final de cada una. El formato es <https://doi.org/10.....>
21. La lista de referencias se debe incluir al final del documento, antes de los anexos, en orden alfabético, con sangría francesa (colgante), tomando en cuenta el estilo APA séptima edición.

ILLUSTRO Revista de investigación en ciencias económicas,
contables y empresariales
se terminó de imprimir en
el mes de noviembre de 2020, en JOSHUA V&E S.A.C.
(RUC: 20600495101), Calle San José 311 Of. 314 Arequipa – Perú.