



REVISTA CUATRIMESTRAL | FOUR-MONTHLY JOURNAL | REVISTA CUATRIMESTRAL

Vol. 7 Num. 1

ENERO-ABRIL 2013

ISSN: 1988-7116

<http://gcg.universia.net>



Posicionamiento de marcas políticas a través de la web

Natalia Vila-Lopez, Eduard Amoros-Kern y
Joaquin Aldas-Manzano

The Communication Strategies for the Brazil Brand in the United States of America

Fabiana Gondim Mariutti & Janaina de Moura
Engracia Giraldi

Calidad en Las Empresas Latinoamericanas: El Caso Peruano

Jorge B. Benzaquen de Las Casas

Inversión española en la Unión Europea y modo de implantación: Análisis desde una perspectiva cualitativa comparativa

Belén González-Díaz, Cristina López-Duarte
y Marta María Vidal-Suárez

Foreign direct investment strategies effects on the Brazil's trade balance: A causality analysis

Nádia Campos Pereira & Cristina Lelis Leal Calegario

La responsabilidad social empresarial en la conducta de colaboradores de la red supermercados minorista en Lauro de Freitas, -Bahia- Brasil

Lismara Ribeiro Macêdo, Maribel Barreto, Jamerson Viegas Queiroz, Fernanda Cristina Barbosa Pereira Queiroz y Hélio Roberto Hékis

A promoção da BPM em uma entidade fechada de previdência privada

Juliana Pascualote Lemos de Almeida e Silvia Inês Dallavalle de Pádua

CARTA DEL EDITOR IN CHIEF

EDITOR IN CHIEF

Con este número la Revista de Globalización, Competitividad y Gobernabilidad inicia el séptimo volumen cumpliendo fielmente la periodicidad para con nuestros lectores y con los criterios de calidad, internacionalmente aceptados auditados por LATINDEX (garante en América Latina y Caribe de los criterios científicos de calidad). GCG comienza el año 2013 indexada en una de las principales bases de datos actuales SCOPUS (*Elsevier Bibliographic Databases*) y continúa en EconLit (*American Economic Association*), ABI / INFORM Complete (*Proquest*), *Ulrich's Periodicals Directory*; *Ebsco Publishing's Databases (Business Source Complete)*; *DICE (ANECA-CSIC)*, *RESH*, etc...

El hecho de que un partido político sea percibido como innovador gracias al apoyo de las nuevas tecnologías aumenta su atractivo. Esta innovación se puede concretar en la prestación de servicios electrónicos diferenciados y en la mejora del atractivo visual del partido y sus candidatos gracias a la funcionalidad de su Web. En el primer artículo los profesores Natalia Vila López, Eduard Amorós Kern y Joaquín Aldas Manzano (Universidad de Valencia, España) realizan un estudio para determinar en qué medida los aspectos innovadores de la Web de un partido político aumentarán: la calidad percibida, la confianza hacia el servicio del sitio Web, la lealtad hacia la página Web y la predisposición a recomendarla (boca-oreja).

En el siguiente artículo las profesoras Janaina de Moura Engracia Giral-di y Fabiana Gondim Mariutti (Universidad de Sao Paulo, Brasil) analizan la gestión de la marca Brasil para la promoción del turismo, basado en la convergencia de las estrategias de comunicación definidas por la Oficina Nacional de Turismo de Brasil (Embratur) con las efectivamente utilizadas por las agencias de viajes y operadores en los Estados Unidos de América para atraer y mantener a los turistas. Las autoras concluyen que existen divergencias entre las estrategias definidas por Embratur y las ejecutadas por las agencias, así como hay financiación limitada para la promoción de la marca Brasil en los EE.UU.

Para que las empresas mejoren su competitividad deben conseguir niveles aceptables de calidad, Jorge Benzaquen de las Casas (CENTRUM Católica-Pontificia, Perú) presenta un estudio longitudinal donde se compara nueve factores de éxito de la calidad en empresas peruanas en 2006 y 2011, para comparar la evolución en el tiempo del alcance de la gestión de calidad. El estudio evidencia que las empresas peruanas han mejorado significativamente en los nueve factores estudiados.

Las profesoras Belén González Díaz, Cristina López Duarte y Marta María Vidal Suárez (Universidad de Oviedo, España) desarrollan un análisis empírico de los factores determinantes del modo de implantación en el mercado receptor (creación frente a adquisición) en el caso concreto de inversiones realizadas por empresas españolas en la Unión Europea. Los resultados obtenidos apuntan a la distancia cultural entre las naciones implicadas en el proceso, el riesgo país de la nación receptora y la experiencia acumulada por la empresa inversora en el proceso de internacionalización y en el país

receptor de la inversión como principales condicionantes de la elección entre ambas fórmulas.

A continuación, las profesoras Nádia Campos Pereira y Cristina Lelis Leal Calegario (Universidade Federal de Goiás – UFG, Brasil) investigan si los crecientes flujos de inversión extranjera directa (IED) son capaces de influir en la balanza comercial brasileña a través de la expansión de las exportaciones y las importaciones, y si existe una relación predecible entre las estrategias de inversión extranjera directa y los excedentes comerciales. Los resultados evidencian que la IED promueve un aumento de las exportaciones y las importaciones, especialmente para las empresas que participan en la estrategia de market-seeking; un aumento de las exportaciones en el corto y largo plazo y promueve un aumento de las importaciones sólo en el corto plazo.

El siguiente artículo los profesores Lismara Ribeiro Macêdo, Maribel Barreto, Jameron Viegas Queiroz y Hélio Roberto Hékis (Universidade Federal do Rio Grande do Norte, Brasil) tratan de analizar cómo las políticas de Responsabilidad Social Empresarial (RSE) pueden influir en la conducta personal y profesional de colaboradores de la red de venta al por menor de supermercados del municipio de Lauro de Freitas, Bahía - Brasil. La investigación asume un carácter exploratorio, en razón del número incipiente de publicaciones que traten de la Responsabilidad Social Empresarial en el ámbito de la venta al por menor de supermercados.

Para las profesoras Juliana Pascualote Lemos de Almeida y Silvia Inês Dallavalle de Pádua (Universidad de Sao Paulo, Brasil) el contexto organizacional actual requiere una mejora de procesos de negocio como algo necesario para su competitividad. El BPM como filosofía de gestión, asume importancia en este contexto. En base a la cantidad reducida de artículos sobre BPM aplicado al sector financiero, el objetivo del artículo es describir la promoción de BPM en una entidad cerrada de previsión privada. Los resultados basados en el caso analizado demuestran cómo BPM es promovido en este sector, detecta algunas dificultades del cambio, y la relación entre las tareas y el ciclo de vida de BPM.

De nuevo queremos agradecer a todos aquellos que hacen posible el buen funcionamiento de la revista: miembros del Consejo Consultivo, Consejo Editorial, Editores y Editores Asociados de área, evaluadores, autores, y sobre todo de los lectores.

EDITOR IN
CHIEF

SUMARIO | SUMMARY | SUMÁRIO

1	<p>Posicionamiento de marcas políticas a través de la web</p> <p>Positioning political brand through the web Posicionamiento marcas politicos atraves da web</p> <p>Natalia Vila-Lopez, Eduard Amoros-Kern y Joaquin Aldas-Manzano</p>	16-29
2	<p>The Communication Strategies for the Brazil Brand in the United States of America</p> <p>As estratégias de comunicação para a Marca Brasil nos Estados Unidos da América Las estrategias de comunicación para la Marca Brasil en los Estados Unidos de América</p> <p>Fabiana Gondim Mariutti & Janaina de Moura Engracia Giraldi</p>	30-40
3	<p>Calidad en Las Empresas Latinoamericanas: El Caso Peruano</p> <p>Quality in Latin American Companies: The Peruvian Case Qualidade nas empresas latino-americanas: O caso peruano</p> <p>Jorge B. Benzaquen de Las Casas</p>	41-59
4	<p>Inversión española en la Unión Europea y modo de implantación: Análisis desde una perspectiva cualitativa comparativa</p> <p>Spanish FDI in the European Union and establishment mode: An analysis form a qualitative comparative perspective Investimento espanhol na União Europeia e modo de implementação: Análise a partir de uma perspectiva</p> <p>Belén González-Díaz, Cristina López-Duarte y Marta María Vidal-Suárez</p>	60-72
5	<p>Foreign direct investment strategies effects on the Brazil's trade balance: A causality analysis</p> <p>Efectos de las estrategias de inversión directa extranjeras sobre la balanza comercial de Brasil: Un análisis de causalidad Efeitos das estratégias de investimento direto estrangeiro sobre a balança comercial brasileira: Um estudo de causalidade</p> <p>Nádia Campos Pereira & Cristina Lelis Leal Calegario</p>	73-87
6	<p>La responsabilidad social empresarial en la conducta de colaboradores de la red supermercados minorista en Lauro de Freitas, -Bahia- Brasil</p> <p>The Corporate Social Responsibility in the Conduct of Employees of the Retail Chain Supermarket in Lauro de Freitas –Bahia - Brazil A Responsabilidade Social Empresarial na Conduta de Colaboradores da Rede de Varejo Supermercadista em Lauro de Freitas – Bahia – Brasil</p> <p>Lismara Ribeiro Macêdo, Maribel Barreto, Jamerson Viegas Queiroz, Fernanda Cristina Barbosa Pereira Queiroz y Hélio Roberto Hékis</p>	88-98
7	<p>A promoção da BPM em uma entidade fechada de previdência privada</p> <p>The promotion of BPM in a closed private pension entity La promoción de BPM en una entidad cerrada de previsión privada</p> <p>Juliana Pascualote Lemos de Almeida e Silvia Inês Dallavalle de Pádua</p>	99-115

STAFF

CONSEJO CONSULTIVO / ADVISORY BOARD / CONSELHO CONSULTIVO

S.A.R. el Príncipe de Asturias, Presidente de Honor del Consejo Consultivo, España.
John J. DeGioia, Presidente de Georgetown University, EEUU.
Emilio Botín, Presidente del Banco Santander y de UNIVERSIA, España.

José María Aznar, Ex Presidente de España y Miembro del Georgetown University Latin American Board.
Fernando Henrique Cardoso, Ex Presidente de Brasil.
Vicente Fox, Ex Presidente de México.
Ricardo Lagos, Ex Presidente de Chile.
Andrés Pastrana, Ex Presidente de Colombia.

Cesar Alierta Izuel, Presidente del Consejo de Administración de Telefónica, España.
Belmiro de Azevedo, Presidente de SONE, Portugal.
Gustavo Cisneros, Presidente de la Organización Cisneros, Venezuela.
Roberto Civita, Presidente del Grupo Abril, Brasil.
Enrique Iglesias, Secretario General Iberoamericano (Secretaría General Iberoamericana, SEGIB), España.
Luis Alberto Moreno, Presidente del Banco Interamericano de Desarrollo (BID), EEUU.
Rodrigo Rato, Ex Director Gerente del Fondo Monetario Internacional (FMI), España.
Lorenzo Zambrano, Presidente del Consejo de Administración y Director General de CEMEX, México.

CONSEJO EDITORIAL / EDITORIAL BOARD / CONSELHO EDITORIAL

Alonso, José Antonio, Catedrático de Economía Aplicada de la Universidad Complutense de Madrid, España.
Bresser-Pereira, Luiz Carlos, Profesor de Economía de la Escuela de Administración de Empresas de la Fundación Getulio Vargas, Sao Paulo, Brasil.
Calvo, Guillermo, Distinguished University Professor and the Director of the Center for International Economics at the University of Maryland, EEUU.
Campa, José Manuel, Professor of Finance IESE Business School, Universidad de Navarra. España.
Carrillo-Flórez, Fernando, Senior Advisor in the IDB's State, Governance, and Civil Society Division, EEUU.
Cavarozzi, Marcelo, Decano de la Escuela de Política y Gobierno Universidad Nacional de San Martín, Buenos Aires, Argentina.
Cheyre E., Juan Emilio, Director Centro de Estudios Internacionales, Pontificia Universidad Católica de Chile.
De la Torre, Augusto, Senior Regional Financial Sector Advisor, Latin America, & the Caribbean, World Bank, EEUU.

De la Torre, José, Dean, Chapman Graduate School of Business Florida International University, EEUU.

Edwards, Sebastian, Henry Ford II Professor of International Business Economics at the Anderson Graduate School of Management at the University of California, Los Angeles (UCLA), EEUU.

Fariñas, José Carlos, Catedrático de Economía Aplicada, Director del Departamento de Estructura Económica y Economía Industrial de la Universidad Complutense de Madrid, España.

Fernández, Ana Isabel (Universidad de Oviedo), Catedrática de Economía Financiera y Contabilidad, Universidad de Oviedo, España.

Fernández Rodríguez, Zulima, Catedrática de Organización de Empresas de la Universidad Carlos III, España.

Garicano, Luis, Professor of Economic and Strategy (Graduate Schools of Business, University of Chicago), EEUU.

Garretón, Manuel Antonio, Departamento de Sociología, Facultad de Ciencias Sociales, Universidad de Chile.

Grosse, Robert, Thunderbird School of Global Management, USA Professor of International Business; Director of Research Contigroup Companies Chair, EEUU.

Guillén, Mauro, Professor The Wharton School, University of Pennsylvania, Director Joseph H. Lauder Institute for Management & International Studies, EEUU.

Haussman, Ricardo. Professor, Kennedy School of Government and Center for International Development, Harvard University, EEUU.

Kaufmann, Daniel, Director of Global Programs at the World Bank Institute, EEUU.

Kliksberg, Bernardo, Profesor Honorario de la Universidad Nacional de Buenos Aires; Instituto Interamericano para el desarrollo social (BID), Argentina.

Lozoya, Emilio, Director para América Latina del World Economic Forum.

O'Donnell, Guillermo, Catedrático Hellen Kellog de Ciencia Política, Universidad de Notre Dame, EEUU.

Pedreño, Andrés, Catedrático de Economía Aplicada y Director del Instituto de Economía Internacional de la Universidad de Alicante, España.

Ramamurti, Ravi, Northeastern University, Professor, International Business, EEUU.

Rojas-Suarez, Liliana, Investigador Principal en el "Center for Global Development".

Santiso, Javier, Director Adjunto y Economista Jefe del Centro de Desarrollo de la OCDE, Francia.

Spiller, Pablo T. Professor, University of California, Berkeley, Haas School of Business, EEUU.

Tansini, Ruben, Catedrático en organización industrial, DECON-FCS, Universidad de la República, Uruguay.

Tomassini, Luciano, Director del Programa, Estudios en Gobierno y Asuntos Públicos, Facultad Latinoamericana de Ciencias Sociales, Sede Chile.

Vargas-Llosa, Alvaro, Senior Fellow and Director of the Center on Global Prosperity, EEUU.

Valenzuela, Arturo, Director, Center for Latin American Studies, Georgetown University, EEUU.

Warner, Andrew, Millennium Challenge Corporation (MCC), EEUU.

COMITÉ EJECUTIVO / EXECUTIVE BOARD / COMITÊ EXECUTIVO

Director (Editor in Chief): Profesor Ricardo Ernst, Georgetown University, EEUU.

Director Asociado (Associate Editor): Profesor Álvaro Cuervo, Universidad Complutense de Madrid, España.

Subdirectores (Executive Editor):

Pedro Aranzadi, Director General de UNIVERSIA, España.

Profesor José Ignacio López-Sánchez, Universidad Complutense de Madrid, España.

EDITORES Y EDITORES DE ÁREA / EDITORS AND AREA EDITORS / EDITORES E EDITORES DE ÁREA

Editor in Chief (Director): Prof. Dr Ricardo Ernst, Profesor y Co-Director, Global Logistics Research Program (McDonough School of Business, Georgetown University), EEUU.

Associate Editor (Director Asociado): Prof. Dr. Álvaro Cuervo, Catedrático de Economía de la Empresa de la Universidad Complutense de Madrid. España.

Executive Editors (Subdirectores):

Pedro Aranzadi, Director General de UNIVERSIA, España.

Prof. Dr. José Ignacio López-Sánchez, Universidad Complutense de Madrid, España.

EDITORES DE ÁREA / AREA EDITORS / EDITORES DE ÁREA

1. COMPETITIVIDAD LOCAL Y GLOBAL, Y PRODUCTIVIDAD E INNOVACIÓN TECNOLÓGICA / LOCAL AND GLOBAL COMPETITIVENESS; PRODUCTIVITY AND TECHNOLOGICAL INNOVATION / COMPETITIVIDADE LOCAL E GLOBAL, E PRODUTIVIDADE E INOVAÇÃO TECNOLÓGICA

Prof. Dr. Carl Dahlman, School of Foreign Service, Universidad de Georgetown, EEUU.

Associate Editors:

Enrique Zepeda, Professor at Instituto Tecnológico de Monterrey, México.

Jorge Katz, Argentina.

Carlos Brito Cruz, Professor from UNICAMP, head of Sao Paulo's Foundation for the Promotion of Technology, Brazil.

Mario Cimoli, Technology and industry division of ECLAC in Santiago, Chile.

Luis Guash, Senior Advisor World Bank, EEUU.

2. MULTINACIONALES, INVERSIÓN Y FINANZAS / MULTINATIONALS, INVESTMENT AND FINANCE / MULTINACIONAIS, INVESTIMENTO E FINANÇAS

Prof. Dr. Álvaro Cuervo-Cazurra, Moore School of Business, University of South Carolina, EEUU.

Associate Editors:

José Manuel Campa, IESE, España.

Julio de Castro, Instituto de Empresa, España.

Zulima Fernández, Universidad Carlos III, España.

Bernardo Kosakoff, ECLAC y Universidad Buenos Aires, Argentina.

Carlos Rufin, Universidad Babson, EE.UU.

Ana Teresa Tavares, Universidad de Oporto, Portugal.

3. EMPRESA, DERECHO E INSTITUCIONES / BUSINESS, LAW AND INSTITUTIONS / EMPRESA, DIREITO E INSTITUIÇÕES

Prof. Dr. Benito Arruñada, Universidad Pompeu Fabra, España.

Associate Editors:

Lorena Alcázar, Investigadora Principal, Grupo de Análisis para el Desarrollo (GRADE), Lima, Perú.

Veneta Andonova Zuleta, Associate Professor, Universidad de los Andes, Bogotá, Colombia.

Demian Castillo Camacho, Director del Departamento de Administración de Empresas, Universidad de las Américas, Puebla, México.

Luis Estanislao Echebarría, Representante del Banco Interamericano de Desarrollo, Santiago de Chile, Chile.

Philip Keefer, Lead Economist, Development Research Group, The World Bank.

Richard E. Messick, Co-Director, Law and Justice Thematic Group, The World Bank.

Aldo Musacchio, Assistant Professor, Harvard Business School.

4. SISTEMAS DE GOBIERNO Y GOBERNABILIDAD / GOVERNMENTAL SYSTEMS AND GOVERNABILITY / SISTEMAS DE GOVERNO E GOVERNABILIDADE

Prof. Dr. Eusebio Mujal-León, Departamento de Gobierno de la Universidad de Georgetown, EEUU.

Associate Editors:

John Bailey, Georgetown University, EEUU.

Sergio Berensztein, Universidad Torcuato di Tella, Buenos Aires, Argentina.

Josep Colomer, Consejo Superior de Investigaciones Científicas and Universidad Pompeu Fabra, Barcelona, España.

Cynthia Sanborn, Universidad del Pacifico, Lima, Perú.

Andreas Schedler, Centro de Investigación y Docencia Económicas (CIDE), México.

5. BENCHMARKING Y CALIDAD; ELEMENTOS MICRO Y PROCESOS INDUSTRIALES, ELEMENTOS MACRO E INFRAESTRUCTURA / BENCHMARKING AND QUALITY; MICRO-ELEMENTS AND INDUSTRIAL PROCESSES, MACRO-ELEMENTS AND INFRASTRUCTURE / BENCHMARKING E QUALIDADE; ELEMENTOS MICRO E PROCESSOS INDUSTRIAIS, ELEMENTOS MACRO E INFRA-ESTRUTURA

Prof. Dr. José Luís Guerrero Cusumano, McDonough School of Business, Universidad de Georgetown, EEUU.

Associate Editors:

Humberto Cantu, ITESM, Monterrey, México.

Miguel A. Heras Forcada, ESADE, Barcelona, España.

Juan Ramis Pujol, ESADE, Barcelona, España.

Alexis Goncalves, American Society for Quality Fellow, EEUU.

Philippe Hermel, Universidad de Versailles, Francia.

Annie Bartoli, Universidad de Versailles, Francia.

Sandra Milberg, Universidad Adolfo Ibanez, Santiago, Chile.

6. RESPONSABILIDAD SOCIAL CORPORATIVA: INNOVACIÓN SOCIAL Y CREACIÓN DE EMPRESAS / CORPORATE SOCIAL RESPONSIBILITY: RESPONSIBLE ENTREPRENEURSHIP AND SOCIAL INNOVATION / RESPONSABILIDADE SOCIAL CORPORATIVA: INOVAÇÃO SOCIAL E CRIAÇÃO DE EMPRESAS

Prof. Dr. Mariano Nieto, Universidad de León, España.

Associate Editors:

Gabriel Berger, Professor, Departamento de Administración, Universidad de San Andrés, Buenos Aires, Argentina.

Roberto Gutiérrez, Associate professor, Facultad de Administración, Universidad de los Andes, Bogota, Colombia.

Bryan Husted Corregan, Professor, Escuela de Graduados en Administración y Dirección de Empresas (EGADE), Instituto Tecnológico y de Estudios Superiores de Monterrey (ITESM), México.

Roberto Fernández-Gago, Associate professor, Departamento de Dirección y Economía de la Empresa Universidad de León, España.

Luis Ángel Guerras-Martín, Professor, Departamento de Economía de la Empresa, Universidad Rey Juan Carlos, España.

SELECCIÓN | PROCEDURE | PROCEDIMIENTO

INSTRUCCIONES PARA AUTORES Y PROCEDIMIENTO DE SELECCIÓN

La revista esta dirigida a quienes tienen la responsabilidad de gobernar empresas o dirigir organismos e instituciones públicas o privadas para proporcionarles ideas originales y propuestas innovadoras que contribuyan a la mejora de la competitividad y gobernabilidad de las empresas y los países iberoamericanos en un mundo globalizado. La revista también aspira a servir a la comunidad universitaria y científica de la región como publicación de referencia sobre nuevas ideas. Para ello facilitará la comunicación entre las distintas comunidades universitarias iberoamericanas, las acercará y las articulará alrededor del estudio de áreas concretas, debidamente analizadas mediante aportaciones teóricas, aplicaciones prácticas y estudio de casos reales.

Miembros del mundo universitario, empresarial e institucional podrán remitir sus trabajos originales, no postulados simultáneamente en otras publicaciones, para que sean evaluados y eventualmente publicados en la revista. Los autores que aspiren a la publicación de sus artículos deberán someterse a las siguientes normas:

- Los artículos deben ser inéditos.
- Los trabajos podrán escribirse en español, portugués o inglés. Su extensión será entre 4500 y 5000 palabras. Sin embargo, se admitirá cierta flexibilidad atendiendo a la naturaleza del tema abordado.
- Cada artículo deberá ir precedido de un resumen ejecutivo de no más de cien palabras en el idioma en que ha sido escrito originalmente. Adicionalmente se incluirá la categoría en las que se sitúa el artículo: una de las seis áreas (6) y perspectiva desde la cual se aborda el tema (Teoría, Aplicación y Casos). Además, se incorporará la clasificación del trabajo conforme a los descriptores utilizados por el Journal of Economic Literature.
- El nombre del autor/es no podrá aparecer en ninguna de las hojas del artículo. Ello facilita el proceso de evaluación, pues los datos se incorporarán en el formulario digital.
- Los originales deben incorporar el título del trabajo. Dichos originales estarán editados electrónicamente en formato "Word" o compatible, y se enviarán por vía electrónica (gcg.universia.net). Los autores rellenarán sus datos en la ficha electrónica, especificando el área de estudio. Tan pronto como los autores introduzcan la información completa en el formulario de gestión de artículos, se les enviará acuse de recibo de la recepción de su trabajo.
- Las referencias bibliográficas se incluirán en el texto indicando el nombre del autor, fecha de publicación, letra y página. La letra, a continuación del año, sólo se utilizará en caso de que se citen obras de un autor pertenecientes a un mismo año. Se incluirán, al final del trabajo, las obras citadas en el texto atendiendo a la información requerida en las normas ISO 690/1987 y su equivalente UNE 50-104-94 que establecen los criterios a seguir para la elaboración de referencias bibliográficas:

Libros: Dornier, P.P.; Ernst, R.; Fendel, M.; Kouvelis, P; (1998), "Global Operations and Logistics: Text and Cases", John Wiley & Son, New Jersey.
Artículos: Campa, J.M.; Guillen, M. (1999), "The Internalization of Exports: Ownership and Location-Specific Factors in a Middle-Income Country", Management Science, Vol. 45, Num. 11, pp. 1463-1478
Artículos con DOI's: Cuervo-Cazurra, A.; Un, C. A. (2007).- "Regional economic integration and R&D investment", Research Policy, Vol. 36, Num. 2, pp. 227-246. doi:10.1016/j.respol.2006.11.003

- La revista se reserva la facultad de editar formalmente los artículos, y de separar y recuadrar determinadas porciones del texto particularmente relevantes, aunque respetando siempre el espíritu del original. Los autores tendrán oportunidad de autorizar el formato final de los artículos antes de su publicación.
- Los autores deberán estar en disposición de ceder los beneficios derivados de sus derechos de autor a la revista.
- Corresponde al Editor en Jefe determinar si el artículo es admisible para su publicación. En caso de que así sea, lo enviará al director de área correspondiente, quien iniciará a su vez el proceso de evaluación.
- Cada artículo será sometido a consideración anónima de al menos 2 evaluadores, expertos externos a la entidad editora de la revista y a su consejo de editorial.
- La revista se compromete a responder a los autores con una decisión editorial en un plazo aproximado de tres meses (primera evaluación).
- La lista de evaluadores se hará pública anualmente.

INSTRUCTIONS FOR AUTHORS AND PROCEDURE

The journal is aimed at the people with responsibility for governing companies or managing public or private sectors and institutions. Its goal is to provide such people with original ideas and innovative proposals to help improve the competitiveness and governability of companies and the Ibero-American countries in a globalized world. The journal also aims to serve the region's academic and scientific communities by becoming the publication of reference for new ideas. It will do this by facilitating communication among the various Ibero-American academic communities, bringing them closer together and structuring them around the study of specific areas, duly analyzed by means of theoretical contributions, practical applications, and real case studies.

Original papers may be submitted for evaluation and potential publication in the journal by members of the academic, business and institutional spheres. Authors hoping to publish their articles must adhere to the following rules:

- The articles must be previously unpublished.

-
- The papers may be written in Spanish, English or Portuguese and must be between 4,500 and 5,000 words long, although this may be subject to a certain degree of flexibility depending on the nature of the subject.
 - Each article must be preceded by an abstract of no more than one hundred words in the original language of the article. The category in which the article is included must also be specified: area of knowledge (6) and perspective from which the subject is being addressed (theory, application, case study). You must also state how the work is classified according to the Journal of Economic Literature's descriptors.
 - The author's or authors' name(s) may not appear anywhere in the article. This facilitates the evaluation process since the data will be included in the digital form.
 - The title of the work must be included in the original. Originals must be presented in digital format – either in Word or in a Word-compatible format – and be sent electronically (gcg.universia.net). Authors must fill out their details on the electronic record, specifying the area under study. Authors will receive an acknowledgement of receipt of their work as soon as they have entered all the information in the article management form.
 - Bibliographic references must be included in the text, indicating the author's name, date of publication, letter and page. Years must be followed by a letter only when citing works by the same author and from the same year. Works mentioned in the text must be cited at the end of the article as stipulated in the ISO 690/1987 standard and its equivalent Spanish standard UNE 50-104-94, which lay down the criteria for presenting bibliographic references:

 - Books:** Dornier, P.P.; Ernst, R.; Fendel, M.; Kouvelis, P; (1998), "Global Operations and Logistics: Text and Cases", John Wiley & Son, New Jersey.
 - Papers:** Campa, J.M.; Guillen, M. (1999), "The Internalization of Exports: Ownership and Location-Specific Factors in a Middle-Income Country", *Management Science*, Vol. 45, Num. 11, pp. 1463-1478
 - Papers with DOI's:** Cuervo-Cazurra, A.; Un, C. A. (2007).- "Regional economic integration and R&D investment", *Research Policy*, Vol. 36, Num. 2, pp. 227-246. doi:10.1016/j.respol.2006.11.003
 - The journal reserves the right to formally edit the articles and to separate particularly relevant parts thereof and put them in boxes, always in accordance with the spirit of the original. Authors will be given the chance to authorize the final format of their articles prior to publication.
 - Authors must be willing to assign all the benefits of their copyright to the journal.
 - Responsibility for deciding whether the article is fit for publication lies with the Editor-in-Chief. If this is the case, the Editor-in-Chief will send it to the relevant area director.
 - Each article shall be subject to consideration on an anonymous basis by at least 2 expert assessors not belonging to the magazine's publisher or to its editorial board.

-
- The journal undertakes to notify authors of an editorial decision within approximately three months (first evaluation).
 - The list of referees will be published on an annual basis.

INSTRUÇÕES PARA AUTORES E PROCEDIMENTO DE SELECÇÃO

A revista é dirigida a quem tem a responsabilidade de administrar empresas ou dirigir organismos e instituições públicas ou privadas para lhes proporcionar ideias originais e propostas inovadoras que contribuam para a melhoria da competitividade e governabilidade das empresas e dos países ibero-americanos num mundo globalizado. A revista aspira igualmente a servir a comunidade universitária e científica da região, como publicação de referência sobre novas ideias. Para isso irá facilitar a comunicação entre as diferentes comunidades universitárias ibero-americanas, irá aproximá-las e articulá-las à volta do estudo de áreas concretas, devidamente analisadas através de contribuições teóricas, aplicações práticas e estudo de casos reais.

Membros do mundo universitário, empresarial e institucional poderão enviar trabalhos originais para serem avaliados e eventualmente publicados na revista. Os autores que desejem publicar os seus artigos deverão submeter-se às seguintes normas:

- Os artigos devem ser inéditos.
- Os trabalhos podem ser escritos em espanhol, português ou inglês. A sua extensão deverá ser entre 4500 e 5000 palavras. No entanto, será admitida uma certa flexibilidade, atendendo à natureza do tema abordado.
- Cada artigo deverá ser precedido de um resumo com o máximo de cem palavras na língua em que tenha sido escrito originalmente. Adicionalmente será incluída a categoria na qual se situa o artigo: uma das seis (6) áreas e perspectiva a partir da qual o tema é abordado (Teoria, Aplicação e Casos). Será, além disso, incorporada a classificação do trabalho de acordo com as descrições utilizadas pelo Journal of Economic Literature.
- O nome do(s) autor(es) não poderá aparecer em nenhuma das páginas do artigo. Isso facilita o processo de avaliação, pois os dados serão introduzidos no formulário digital.
- Os originais devem conter o título do trabalho. Estes originais serão editados electronicamente em formato «Word» ou compatível, e serão enviados por via electrónica (gcg.universia.net). Os autores preencherão os seus dados na ficha electrónica, especificando a área do estudo. Logo que os autores introduzem a informação completa no formulário de gestão de artigos, é-lhes enviado um aviso de recepção do seu trabalho.

- As referências bibliográficas serão incluídas no texto, indicando o nome do autor, a data da publicação, título e página. A letra, a seguir ao ano, só será utilizada caso sejam citadas obras de um autor pertencentes a um mesmo ano. Serão incluídas, no final do trabalho, as obras citadas no texto, considerando a informação requerida nas normas ISO 690/1987 e equivalente UNE 50-104-94, que estabelecem os critérios a seguir para a elaboração de referências bibliográficas:

Livros: Dornier, P.P.; Ernst, R.; Fendel, M.; Kouvelis, P; (1998), "Global Operations and Logistics: Text and Cases", John Wiley & Son, New Jersey.

Artigos: Campa, J.M.; Guillen, M. (1999), "The Internalization of Exports: Ownership and Location-Specific Factors in a Middle-Income Country", Management Science, Vol. 45, Num. 11, pp. 1463-1478

Artigos com DOI (Identificador de Objecto Digital): Cuervo-Cazurra, A.; Un, C. A. (2007).- "Regional economic integration and R&D investment", Research Policy, Vol. 36, Num. 2, pp. 227-246. doi:10.1016/j.respol.2006.11.003

- A revista reserva-se a faculdade de editar formalmente os artigos, e de separar e reenquadrar determinadas porções do texto particularmente relevantes, embora respeitando sempre o espírito do original. Os autores terão oportunidade de autorizar o formato final dos artigos antes da respectiva publicação.

- Os autores deverão estar disponíveis para ceder os benefícios derivados dos seus direitos de autor à revista.

- Incumbe ao Editor Chefe determinar se o artigo é admissível para publicação. Caso assim seja, irá enviá-lo ao director da área correspondente que, por sua vez, iniciará o processo de avaliação.

- Cada artigo será submetido a consideração anónima de pelo menos 2 avaliadores, especialistas exteriores à entidade editora da revista e ao seu conselho editorial.

- A revista compromete-se a responder aos autores com uma decisão editorial num prazo aproximado de três meses (primeira avaliação).

- A lista de avaliadores será tornada pública anualmente.

ENVIAR LOS ARTÍCULOS
/ SUBMIT ARTICLES / ENVIAR OS ARTIGOS:
gcg.universia.net

CONSULTAS
/ SUGGESTIONS / CONSULTAS:
gcg@universia.net

INDEXACIÓN | INDEXING | INDEXAÇÃO

INDICIOS DE CALIDAD DE LA REVISTA DE GLOBALIZACIÓN, COMPETITIVIDAD Y GOBERNABILIDAD (GCG)

GCG: Revista de Globalización, Competitividad y Gobernabilidad está indexada y presente en los siguientes catálogos y bases de datos:

- EconLit (American Economic Association)
- SCOPUS (Elsevier Bibliographic Databases)
- DICE (Difusión y Calidad Editorial de las Revistas Españolas de Humanidades, Ciencias Sociales y Jurídicas, CSIC-ANECA). Area Economía. Cumpliendo el 100% de los criterios de calidad auditados
- Directorio, CATÁLOGO e Índice LATINDEX (cumpliendo el 100% de los 33 criterios de calidad)
- RESH (Revistas Españolas de Ciencias Sociales y Humanidades)
- IN-RECS (Índice de impacto de revistas españolas de ciencias sociales)
- EBSCO Publishing's databases
- ABI/Inform ProQuest
- Ulrich's Periodicals Directory
- ISOC-Ciencias Sociales y Humanidades (CSIC)
- DIALNET
- DOAJ (Directory of Open Access Journals)



© PORTAL UNIVERSIA, S.A., Madrid 2013. Todos los derechos reservados. Esta publicación no puede ser reproducida, distribuida, comunicada públicamente o utilizada con fines comerciales, ni en todo ni en parte, modificada, alterada o almacenada en ninguna forma ni por ningún medio, sin la previa autorización por escrito de la sociedad Portal Universia S.A. Ciudad Grupo Santander. Avda. de Cantabria, s/n. Edif. Arrecife, planta 00. 28660. Boadilla del Monte. Madrid, España. Telf: (+34) 91 289 59 23. Fax: (+34) 91 257 15 06.

ISSN: 1988-7116



Posicionamiento de marcas políticas a través de la web

ÁREA: 4
TIPO: Teoría

Positioning political brand through the web
Posicionamiento marcas politicos atraves da web

AUTORES

Natalia Vila-Lopez¹

Universidad de
Valencia, España
Natalia.Vila@uv.es

Eduard Amoros-Kern

Universidad de
Valencia, España
eduard.amoros@uv.es

Joaquín Aldas-Manzano

Universidad de
Valencia, España
Joaquin.Aldas@uv.es

1. Autora de contacto:
Universidad de Valencia;
Facultad de Economía;
Avenida de los Naranjos,
S/N; 46020-VALENCIA;
ESPAÑA

El hecho de que un partido político sea percibido como innovador gracias al apoyo de las nuevas tecnologías aumenta su atractivo. Esta innovación se puede concretar en la prestación de servicios electrónicos diferenciados y en la mejora del atractivo visual del partido y sus candidatos gracias a la funcionalidad de su Web. En este trabajo realizamos un estudio para determinar en qué medida los aspectos innovadores de la Web de un partido político aumentarán: (i) la calidad percibida, (ii) la confianza hacia el servicio del sitio Web, (iii) la lealtad hacia la página Web y (iv) la predisposición a recomendarla (boca-oreja). Para ello entrevistamos a un total de 217 usuarios que valoraron su experiencia con la Web de un determinado partido político, obteniéndose la confirmación de los cuatro efectos apuntados.

The fact that a political party is perceived as innovative by the support of new technologies increases its appeal. This innovation can specify in the different electronic services and improving the visual appeal of the party and its candidates through its Web functionality. In this paper we study to what extent the innovative aspects of the Web from a political party will increase: (i) perceived quality, (ii) the confidence to service Web site, (iii) loyalty to the page web and (iv) the willingness to recommend (word of mouth). To do this we interviewed a total of 217 users rated their experience with the Web of a particular political party, with confirmation of the four purposes outlined.

O fato de que um partido político é percebido como inovador pelo apoio de novas tecnologias aumenta seu apelo. Esta inovação pode especificar nos diferentes serviços eletrônicos e melhorar o apelo visual do partido e seus candidatos por meio de sua funcionalidade web. Neste trabalho, estudar em que medida os aspectos inovadores da Web a partir de um partido político vai aumentar: (i) a qualidade percebida, (ii) a confiança para site de serviço, (iii) a lealdade à página Web e (iv) a vontade de recomendar (boca a boca). Para fazer isso, entrevistou um total de 217 usuários avaliaram sua experiência com a Web de um partido político, com a confirmação dos quatro fins delineados.

DOI
10.3232/GCG.2013.V7.N1.01

RECIBIDO
07.01.2013

ACEPTADO
27.03.2013

1. Introducción

El gran potencial de Internet como canal de posicionamiento (Rowley y Slack, 2001) lo convierte en la innovación tecnológica que más interés, tanto económico como social, ha despertado durante las últimas décadas. En este contexto, desde la literatura en marketing se ha prestado especial atención al estudio de las variables que pueden afectar al desarrollo del posicionamiento *on line* de las empresas, en base a las percepciones y las actitudes que sus páginas Web son capaces de suscitar.

En esta línea, la academia ha ofrecido diversas aportaciones respecto a la estructura de factores del diseño de un espacio Web que influyen en las percepciones, actitudes y comportamientos de los usuarios ante la propia página Web, la organización y sus productos. Siguiendo a Rodgers et al. (2005), tales factores de diseño podrían clasificarse en tres grandes bloques: variables relativas al sistema, a los contenidos mostrados y a los servicios ofrecidos. El interés de cómo trabajarlas de forma innovadora radica en los efectos que todo ello es capaz de acarrear en términos de calidad percibida de una WebWeb, confianza hacia la misma, lealtad y percepción de dicho sitio Web (Deans y McKinney (1997); Leong et al. (1998); McNaughton (2001); y Constantinides (2002).

El tema de la innovación tecnológica y posicionamiento Web al que venimos aludiendo reviste especial interés en el ámbito del marketing político ya que, en este entorno, el significado de la marca (partido político/candidato) surge de la experiencia con el votante y de su simpatía hacia el objeto en cuestión, siendo Internet un buen canal para formar imágenes potentes de marca (Davis et al., 2000). Es decir, el hecho de que un partido político sea percibido como innovador gracias al apoyo de las nuevas tecnologías aumenta su atractivo. Innovación que puede concretarse en la prestación de servicios electrónicos diferenciados y en la mejora del atractivo visual del partido y sus candidatos gracias a la funcionalidad de su Web, el diseño, la información sobre los diferentes servicios y la eficiencia en la prestación de tales servicios. No en vano se constata que marcas políticas que se perciben innovadoras en la mente de los consumidores, llegan a obtener mayor credibilidad entre los votantes, pareciendo ser más expertas, más atractivas y de mayor confianza (Hoegg y Lewis, 2012).

Hasta la fecha, gran parte de la literatura sobre productos e innovación de servicios políticos se ha centrado en la perspectiva de la empresa y las organizaciones, siendo escasas las investigaciones interesadas en abordar la perspectiva del consumidor en lo relativo a valoración de la capacidad de innovación de servicios en entornos las organizaciones políticas (Degan y Merlo, 2009).

Por ello, este estudio busca responder a la cuestión de en qué medida la percepción de los aspectos innovadores de los servicios Web de los partidos políticos se plasman en cuatro tipos de efectos: la percepción de calidad de sitios WebWeb, la confianza del votante, su mayor lealtad y el desarrollo de un creciente boca a oreja positivo.

PALABRAS CLAVE
Marketing político, página Web, Innovación, Mínimos Cuadrados Parciales (PLSPM).

KEY WORDS
Political marketing, Website, Innovation, Partial Least Squares (PLSPM).

PALAVRAS-CHAVE
Marketing político, página Web, Inovação, mínimos quadrados parciais (PLSPM).

CÓDIGO JEL
M310

2. Nuevas tecnologías y posicionamiento de un partido y su candidato

2.1. Relevancia de las nuevas tecnologías en el posicionamiento político

Las organizaciones políticas encuentran en las nuevas tecnologías un fórmula económica, innovadora y directa de posicionamiento de marca (Wang, Head y Archer, 2000). Esto se explica por el fuerte poder que tiene la creación de una imagen pública a través de Webs de los partidos políticos. Así, por ejemplo, el trabajo que desarrollaron Butler y Collins (1994) admite la consideración del mercado como espacio ideológicamente cargado en el que los usuarios son, en último término, electores y, por tanto, están sometidos también a un cierto grado de mutabilidad de voto, ejercida a través de la línea los contenidos que se pueden emitir desde los diferentes soportes y canales a los que tiene acceso una organización política orientados a los electores, y en este sentido la Web de una organización política, no sería una excepción.

De manera más específica, la postura predominante en la esfera de organizaciones políticas es la que considera que el posicionamiento Web de una organización es el conjunto de medidas adoptadas para que los públicos de interés tengan conocimiento *on line* de su actividad, manejando un conjunto de variables de diseño que aumentan el atractivo de la marca e incitan a su prueba (Chong y Druckman 2007). Hoegg y Lewis (2012) llegan a la conclusión de que el posicionamiento de un candidato, y de la organización política a través de los distintos elementos y soportes empleados en una campaña electoral, resulta crucial para influir en la elección del votante. Así, los precursores de la elección son múltiples, figurando el desarrollo de la página Web de una organización política como uno de los precursores que más relevancia bien cobrando en los últimos años. Precisamente porque permite acercar el partido y su candidato al público de manera más económica, rápida, innovadora y masiva que otros canales de comunicación cuya efectividad se está viendo diezmada con la aparición de las nuevas tecnologías (Bitner y Brown, 2006).

2.2. Posicionamiento orientado a la innovación de marcas políticas

Una Web de una organización política estará orientada a la innovación cuando permita y facilite las interacciones virtuales entre la organización y los principales usuarios (Hoffman y Novak, 2009), prestando variedad de servicios a través de la misma.

En particular, los científicos se refieren a la cuestión de si los contenidos asociados al posicionamiento virtual de las campañas deben de ser alternativos o replicar los patrones típicos de propaganda electoral *off line* (Xenos y Foot, 2005). Así, los partidarios del “modelo innovador” (Bentivegna, 2002), consideran que las características específicas de los medios de comunicación de las tecnologías de la información y la comunicación (TIC), tales como la hipertextualidad, la interactividad, multimedia y la capacidad de información, deben contribuir a un cambio fundamental en la forma que la política es presentada al público. Más en particular, estos estudiosos plantean la idea de que hay que ofrecer una oportunidad para revitalizar los ideales racionales del discurso democrático en la comunicación de la política moderna (Blumler y Gurevitch, 2001).

Por todo ello, en la medida en los *servicios prestados* on-line por el partido sean diferentes a los que ofrecen otros partidos, y provean de experiencias únicas a los votantes potenciales, la

percepción de innovación será mayor. Esta percepción de innovación en un servicio electrónico proporciona a la Web una oportunidad para posicionar claramente su marca de manera única. Por lo tanto, diferenciado los servicios que presta la Web de lo que hace la competencia, el partido adquirirá una ventaja competitiva.

Adicionalmente, junto a los servicios prestados por la Web, la *interactividad* que permita la Web sería un segundo factor clave en su posicionamiento innovador. Esta interactividad hace posible que los usuarios en línea participen activamente en la campaña teniendo la oportunidad de verter sus propias recomendaciones, quejas y opiniones, y de ser respondidos (Stewart, Pavlou, y Ward, 2002).

En tercer lugar, los *contenidos* también resultan esenciales en la creación del posicionamiento Web innovador de candidatos y organizaciones política. Así, las organizaciones políticas deben decidir cuánta información deben suministrar y la frecuencia de actualización de ésta información. Internet en términos de suministro de información, es prácticamente ilimitado, y un sitio Web se actualiza con frecuencia permite a los candidatos transmitir su mensaje y mantener a los visitantes interesados para que puedan regresar. De hecho, Davis (2000) señala que “un sitio Web que no plantea cambios acaba siendo abandonado por los visitantes de esa Web. Por lo tanto, los votantes no volverán a menos que crean que ha sucedido algo nuevo (Cornfield, 2004).

En cuarto lugar, y relacionado con la anterior, la *personalización* de contenidos que permita la Web sería otro factor de innovación que no debe de ser obviado. Así, los soportes Web son un ejemplo que permite la personalización y, por tanto, que ofrecen la posibilidad de resaltar la información resulte de mayor interés para el usuario (Graber, 2005).

Pese a la relevancia de los puntos indicados, hasta la fecha, gran parte de la literatura sobre innovación en el ámbito del marketing político se ha enfocado en la perspectiva de la empresa, siendo escasos los trabajos interesados por abordar la perspectiva del consumidor (Kim et al. 2009;). Por ello, a continuación analizaremos con mayor profundidad los diversos efectos que una Web innovadora puede acarrear desde una perspectiva de demanda.

3. Efectos de la innovación Web en marcas políticas

La calidad percibida en una marca a través de la Web se intensificará conforme la apuesta por la innovación de dicha marca aumente (Madu y Madu, 2002). Así, cuando un votante evalúa la experiencia de un servicio del sitio Web como innovador, será más probable que evalúe también en positivo la calidad del servicio electrónico del sitio Web. En efecto, trabajos como el de Graber (2001) presentan la Web como plataforma capaz de mostrar la información relativa a partidos políticos o candidatos en particular de manera innovadora aumentando la calidad percibida del servicio virtual. Por ejemplo, mediante el diseño y desarrollo de soportes audiovisuales de calidad, que permiten personalizar y resaltar la información que cada internauta considera más atractiva y proveyendo de experiencias diferentes a las de otros partidos (Gibson y Ward, 2000; y Bentivegna, 2002). Por lo tanto se podría enunciar que:

Proposición 1. *Los aspectos innovadores de la Web del partido político aumentarán la calidad percibida del servicio de la Web.*

Un segundo factor clave en el éxito de una Web es la confianza que despierte entre los internautas. Por confianza hacia una Web se entiende el sentimiento de credibilidad que los usuarios desarrollan hacia un sitio Web, manifestando una actitud en la que esperan que frente a una situación de riesgo on-line, sus derechos fundamentales no sean vulnerados (Lewicki y Bunker, 1995). En los entornos físicos, una de las fuentes más relevantes de la confianza es el trato personal, la simpatía, ya que el factor humano juega un papel preponderante en las relaciones humanas etc (Anderson y Narus, 1990). Sin embargo, en intercambios electrónicos la falta de contacto directo con el personal del servicio llevan a buscar nuevas fórmulas para aumentar la confianza. En el ámbito concreto de las marcas políticas, se ha apuntado la posibilidad de innovar en las Webs (posibilitando el pago de la cuota de los afiliados, la suscripción a algún e-boletín, la cesión de datos personales, etc.) a fin de que el votante potencial incremente su confianza (Chen y Dibbs, 2010). Es decir, los consumidores de los servicios de la Web de un partido político desarrollarán la percepción de confianza en base a su experiencia en el sitio Web. Experiencia que puede consolidarse a partir de la capacidad del sitio Web para ofrecer contenido innovador y relevante, condiciones óptimas de seguridad, provisión eficaz de información, entrega de boletines o similares (Bart et al., 2005; Chen y Dibbs, 2010) y generación de reacciones afectivas (basadas en el disfrute y la diversión), entre otros (Hwang y Kim, 2007). Así, cabría apuntar que:

Proposición 2. *Los aspectos innovadores de la Web del partido político aumentarán la confianza del sitio Web.*

Un tercer efecto interesante de la innovación Web es la lealtad del internauta hacia dicha página Web. En el ámbito concreto de las marcas políticas, los consumidores que perciben las Webs de los partidos más innovadoras (porque permiten adquirir documentos, información, boletines, etc.), disfrutan más navegando y muestran niveles lealtad superiores a la página Web (Ha y Stoel, 2009), lo que cabe esperar que se traduzca en lealtad al partido en última instancia. De lo dicho cabría apuntar que:

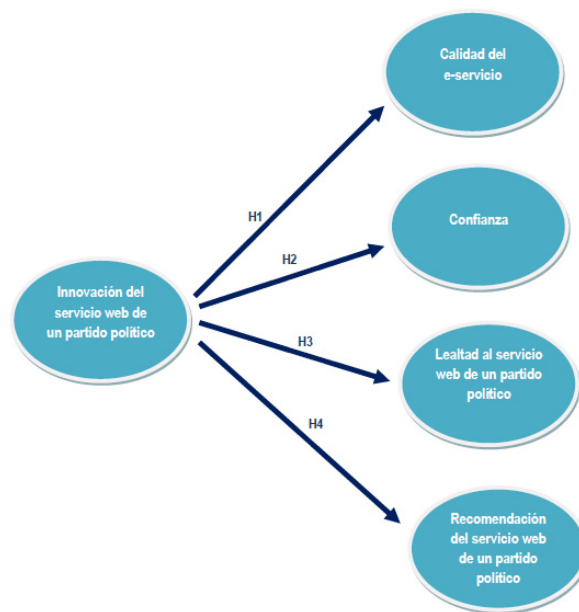
Proposición 3: *Los aspectos innovadores de la Web del partido político aumentarán la lealtad de la página Web.*

Finalmente, como cuarto efecto de la innovación Web cabría apuntar el boca-oreja. Este es uno de los instrumentos de marketing más importantes por considerarse como una forma de comunicación con una mayor influencia en la elección de los consumidores que otras formas de comunicación (Godes y Mayzlin, 2004). El poder de la innovación como antecedente de este fenómeno ha sido relativamente poco estudiado, (Fehr y Fischbacher, 2003). Tratándose de marcas políticas, el boca-oreja de familiares y amigos es un factor de gran relevancia, ya que la literatura ha examinado el impacto de las influencias sociales sobre las actitudes, la persuasión, y la elección. (Altemeyer, 1996). Ahora bien, una buena vía para intensificar el boca-oreja parece ser a través de posicionamientos Web innovadores logrados por marcas políticas. Es decir, páginas Web de un determinado partido político que hayan logrado sorprendernos por su capacidad de provisión de experiencias únicas, serán recomendadas entre nuestros familiares y amigos significativamente más que páginas Web más tradicionales, con un posicionamiento menos orientado hacia la innovación (Schneider, 2006). Por lo tanto,

Proposición 4. *Los aspectos innovadores de la Web del partido político aumentarán la prescripción (boca-oreja) del sitio Web.*

El cuadro 1 sintetiza las relaciones enunciadas.

Cuadro 1. Efectos de los aspectos innovadores en el posicionamiento de Web de los partidos políticos



4. Planteamiento de un empírico para contrastar las proposiciones enunciadas

Para contrastar las proposiciones planteadas se ha llevado cabo un estudio partiendo de las valoraciones dadas por 217 internautas sobre las páginas Webs de partidos políticos en España por las que habían navegado durante el último mes.

La [tabla 1](#) recoge el perfil de la muestra contactada en el experimento y la [tabla 2](#) el detalle de los conceptos medidos. La proporción entre hombres y mujeres fue de un 49% de hombres frente a un 51% y la edad media fue de 42 años. En su amplia mayoría, manifestaron tener una reconocida experiencia con Internet y el uso de webs (82%).

Tabla 1. Ficha técnica del estudio

Ámbito geográfico	España
Universo	Hombres y mujeres >18 años
Metodología	Encuesta autoadministrada
Procedimiento de muestreo	Por conveniencia
Tamaño muestral	217 encuestas válidas
Fecha del trabajo de campo	Septiembre-Noviembre 2011

Tabla 2. Medición de conceptos

Innovación web	Atuahene-Gima (1995) Loiacono et al. (2007)	El sitio Web del partido que ofrece características únicas.
		El sitio Web del partido político es altamente innovador.
		El sitio Web del partido tiene algunas características innovadoras.
Calidad percibida	Dabholkar et al. (2000)	La calidad de la página Web del partido político es excelente.
		La calidad de la página Web del partido político es de alto nivel.
		La calidad de la página Web del partido político añade valor.
Confianza	Bart et al. (2005) Loiacono et al. (2007)	Me siento seguro en navegando por el sitio Web del partido político.
		Confío en la página Web del partido político a la hora de mantener mi información.
		En general el sitio Web del partido político es de confianza.
		Creo que toda la información transmitida por el sitio Web del partido político es seguro.
Lealtad	Zeithaml et al. (1996)	Voy a volver a este sitio Web en el futuro.
Boca-Oreja	Zeithaml et al. (1996)	Voy a decir cosas positivas de este sitio Web a otros usuarios.
		Voy a recomendar este sitio Web a otras personas que buscan mi consejo.

5. Resultados

Tras validar las escalas utilizadas utilizamos modelización estructural basada en Mínimos Cuadrados Parciales (PLSPM), a través de SmartPLS para evaluar la pertinencia de predicción del modelo conceptual, obteniendo la verificación de las cuatro proposiciones enunciadas como se muestra en la [tabla 3](#).

Tabla 3. Sginficatividad de las relaciones planteadas entre los conceptos

	Variable independiente	Variabes dependientes	β	T	
Proposición 1	Innovación Web	Servicio Web de calidad	0,54	8,26**	√
Proposición 2	Innovación Web	Servicio Web de confianza	0,18	2,49**	√
Proposición 3	Innovación Web	Lealtad al servicio Web	0,42	6,37**	√
Proposición 4	Innovación Web	Recomendación del servicio Web	0,33	5,03**	√
AVA: 015					

Así, en primer lugar se confirmó que las Webs de los partidos políticos con servicios innovadores están positivamente relacionadas con la percepción de la calidad por parte de sus visitantes ($\beta=0,53$; $t = 8,26$ $p<.01$). Este resultado muestra como la e-calidad del servicio se infiere a partir de las características innovadoras de la Web (su accesibilidad, comunicación, credibilidad y apariencia.). Algo que se percibe de calidad (cuando el precio no entra en juego), se elige por delante de otras alternativas peor valoradas.

Del mismo modo, se advierte en segundo lugar que los aspectos innovadores de la Web del partido político aumentarán la confianza del sitio Web ($\beta=0,41$; $t = 6,37$ $p<.01$). De tal modo, si una las webs innovadoras de partidos políticos (por ejemplo, que posibilitan el pago de la cuota de los afiliados, la suscripción a algún e-boletín, etc..) generarán un incremento de la confianza de los usuarios, que, en última instancia traducirán dicha confianza en las urnas.

En tercer lugar se constata los aspectos innovadores de la Web del partido político aumentarán la lealtad de la página Web ($\beta=0,18$; $t = 2,49$ $p<.01$). De tal modo, el que una web sea percibida innovadora (incluyendo innovaciones en el contenido de la información, la provisión de entretenimiento, la facilidad de uso, las capacidades de transacción y la estética del diseño) influye en la voluntad volver a visitar la Web en el futuro, e incluso de votar a la marca política que la promueve.

Finalmente, los aspectos innovadores de la Web del partido político se traducen en prescripción (boca-oreja) del sitio Web ($\beta=0,32$; $t = 5,03$ $p<.01$). Ello se debe a que los consumidores de servicios tienden a confiar en las opiniones de otros consumidores cuando se genera, o existe, una expectativa sobre el servicio. Así, una buena fórmula de generar este boca-oreja es través de la provisión de servicios Web diferentes y punteros que permitan posicionar una marca política como innovadora (Schneider, 2006), lo que en último término se traducirá en mejores resultados electorales.

Se advierte que de las cuatro variables, la que más se intensifica conforme aumentan las innovaciones es la calidad percibida, seguida de la lealtad hacia el sitio Web. Este resultado puede obedecer a que, la percepción de calidad de un sitio Web está muy ligada a las percepciones de innovación, siendo calidad e innovación conceptos muy relacionados en la mente del internauta. En el caso de la lealtad, los usuarios se muestran más en sintonía con esta proposición debido a que invierten más tiempo en navegar en Webs innovadoras porque les gustan y les sorprenden más que las Webs más tradicionales y rutinarias, lo que les lleva a expresar niveles lealtad superiores hacia las primeras Web. Por tanto, se puede predecir con mayores garantías que la innovación Web en un partido político afectará la calidad percibida en la Web y la lealtad que desate dicha Web.

6. Discusión e implicaciones

La creciente importancia y el impacto que se han podido desarrollar a través de la tecnología en la economía actual ha generado un gran interés en la industria, el gobierno y la academia en todo el mundo. Como tal, este estudio investiga una serie de relaciones no probadas previamente en el campo del marketing político. Así, esta investigación contribuye a la comprensión cada vez mayor de experiencias de uso en el marketing político, las cuáles que pueden ser utilizadas como base para aplicar en el diseño de Webs políticas y las estrategias de construcción de marca.

La principal contribución de este estudio es que proporciona a investigadores del marketing político, y otros profesionales, indicios sobre la importancia Web de la percepción en materia de innovación del sitio Web de una organización política. Esta cuestión resulta de importancia estratégica fundamental para las organizaciones políticas, en tanto en cuanto las empresas de mayor éxito son las que consideran que todas las estrategias deben de girar en torno a la innovación, la calidad y la mejora del servicio considerando la perspectiva del cliente (Ostrom et al., 2010).

De manera más específica, nuestros hallazgos tienen varias implicaciones para la teoría y la práctica en relación con las páginas Webs de los partidos políticos, y el marketing *on line* en general, que pueden concretarse en seis puntos.

En primer lugar, los resultados aquí presentados muestran el papel preponderante de la innovación en los servicios Web, por lo que respecta en las evaluaciones post-consumo en relación con el la calidad del e-servicio, la confianza, la lealtad sitio Web y los comportamientos de recomendación a través del boca oreja. Por lo tanto, si los profesionales de las páginas Web de los partidos políticos están tratando de crear atractivas experiencias en línea para los usuarios, los gerentes deben prestar mucha atención a la forma en que el responsable de diseño, o del mantenimiento de la página Web política proporcione una experiencia innovadora a los internautas. Es decir, el foco debe estar dirigido a la mejora de los atributos de la página Web (por ejemplo, contenido, navegación, capacidad de respuesta, capacidades de comercio electrónico, ofertas de servicios complementarios), puesto que estos aspectos de innovación se consideran importantes para inducir las percepciones de los consumidores. En consecuencia, las cuestiones relativas a

la página Web (su diseño, mantenimiento y funcionamiento) deben de contemplarse también en la asignación de recursos por parte del partido político. Ello obedece a que, como se ha demostrado, el despliegue de capacidades de marketing a través de redes electrónicas para ofrecer experiencias innovadoras de servicios Web, favorecerán percepciones y comportamientos óptimos entre los consumidores.

En segundo lugar, la innovación tecnológica y el posicionamiento de las Webs de los partidos políticos, debe de suscitar especial interés en el ámbito del marketing político, ya que, en este entorno, el significado de la marca (partido político/candidato) surge de la experiencia con el votante y de su simpatía hacía el objeto en cuestión, siendo Internet un buen canal para formar imágenes potentes de marca (Davis et al., 2000). Es decir, el hecho de que un partido político sea percibido como innovador gracias al apoyo de las nuevas tecnologías aumenta su atractivo.

En tercer lugar, esta innovación se podrá concretar en la prestación de servicios electrónicos y en la mejora del atractivo visual del partido y sus candidatos mediante una mayor funcionalidad de su Web, un diseño mucho más atractivo, un mayor grado de información sobre los diferentes servicios, lo cual favorecerá el boca oreja entre los diferentes usuarios.

En cuarto lugar, todos estos aspectos asociados a la innovación deberán de estar implementados para cada una de las temáticas de interés del elector/simpatizante. Así, el internauta debería de tener acceso a un listado con los principales temas vinculados al posicionamiento del partido político, acerca de los que podría ampliar información: economía, empleo, seguridad, familia, medio ambiente, educación, sanidad, etc. Estos contenidos deberían de presentarse en un formato actualizado, y perfectamente señalizados en una barra de "menú", ya que esto será lo que contribuirá a generar una mayor revisitación de la página Web, por lo tanto una mayor lealtad por parte de sus visitantes.

En quinto lugar, para que las Webs de los partidos políticos sean percibidas como páginas Webs de, con el objeto de que sean capaces de generar confianza y lealtad entre los votantes (Kim y Lee, 2006; Ha y Stoel, 2009), deberán de presentar enlaces a diferentes blogs de especialistas en materia de interés (educación, economía, sanidad...), así como una conexión con las diferentes redes sociales que existen en Internet (Facebook, Twitter, Flickr, etc...). De este modo, además de aportar valor desde la innovación a la Web, supone el aprovechamiento de nuevos canales de comunicación con la sociedad a la hora de transmitir al electorado ideas, valoraciones y posiciones políticas.

En sexto lugar, los gestores de las Webs de partidos políticos, a la hora de generar valor a su marca de partido, deberían de plantear contenidos dinámicos que motiven a los usuarios a visitar su página Web. En este sentido, se podrían incluir fórmulas que permitan comunicar con el partido para poder hacerse voluntario, hacerse militante, recibir una newsletter, enviar postales, contactar, recibir un postcast y la sindicación de contenidos RSS. De tal modo, se desencadenarán opiniones favorables hacia dicha marca (partido/candidato) arrastrando más potenciales votantes (Brams y Davis 1974; Bartels 1988) y logrando un mayor éxito en el mercado, que en el caso que nos ocupa, sería ganar las elecciones.

Por último, destacar que esta capacidad de innovación podremos considerarla como una ventaja competitiva clave y una prioridad para las organizaciones políticas a la hora de forjar su reputaci-

ón corporativa. Más aún, las marcas/organizaciones políticas que se perciban como innovadoras en la mente de los consumidores, llegarán a obtener mayor credibilidad entre los votantes, pareciendo ser más expertas, más atractivas y de mayor confianza tal como hemos demostrado y afirman Hoegg y Lewis (2012).

Estudios futuros podrían mejorar algunas de las limitaciones de la investigación efectuada. Así, podría analizarse la muestra considerando diferentes grupos atendiendo a su nivel de implicación. Del mismo modo, se podrían contrastar las relaciones planteadas con valoraciones procedentes de los responsables políticos de diferentes partidos, para comparar la visión de los demandantes con la de las oferentes.

Referencias bibliográficas

- ALTEMEYER, T. (1996) "The authoritarian specter". *Canadian Journal of Political Science*. Vol. 30, Issue 04,, pp 778-781.
- ANDERSON, J. AND NARUS, J. (1990): "A Model of Distributor Firm and Manufacturer Firm Working Partnerships". *Journal of Marketing*. Vol. 54, No. 1, pp. 42-58.
- ATUAHENE-GIMA, K. (1995): "An exploratory analysis of the impact of market orientation on new product performance. A contingency approach". *Journal of Product Innovation Management*, 12 (4) pp. 275-294.
- BART, Y. SHANKAR, V. AND URBAN, G. (2005): "Are the Drivers and Role of Online Trust the Same for All Web Sites and Consumers? A Large-Scale Exploratory Empirical Study". *Journal of Marketing*. Vol. 69, No. 4, pp. 133-152.
- BARTELS, L. (1988): "Electoral continuity and change, 1868-1996". *Electoral Studies*. Vol. 17, Issue 3, pp. 301-326.
- BENTIVEGNA, S. (2002): "Rethinking Politics in the World of ICTs". *European Journal of Communication*. Vol. 21 no. 3 331-343.
- BLUMLER, J. AND GUREVITCH, M. (2001): "The New Media And Our Political Communication Discontents: Democratizing Cyberspace". *Information, Communication & Society*. Vol. 4, Issue 1 pp. 4-36.
- BRAMS, S. AND DAVIS, M. (1974): "RESOURCE-ALLOCATION MODELS IN PRESIDENTIAL
- BUTLER, P. AND COLLINS, N. (1994): «Political Marketing: Structure and Process», *European Journal of Marketing*, Vol. 28 Iss: 1, pp.19 - 34.
- CHEN, J AND DIBB, S. (2010): "Consumer trust in the online retail context: Exploring the antecedents and consequences". *Psychology & Marketing*. Vol. 27, Issue 4, pp. 323-346.
- CHONG AND DRUCKMAN (2007): "Framing Theory". *Annual Review of Political Science*. Vol. 10: 103-126.
- CONSTANTINIDES (2002): "Electronic Commerce Research and Applications". *The 4S Web-Marketing Mix model*. Vol. 1, Issue 1, Pp. 57-76.
- CORNFIELD, M. (2004): "Politics moves online: Campaigning and the Internet". *Journal of Applied Psychology*, vol. 88, pp. 879-903
- DABHOLKAR, P. SHEPERD, C AND THORPE, D. (2000): "A comprehensive framework for service quality: an investigation for critical conceptual and measurement issues through a longitudinal study". *Journal of Retailing*, 76 (2), pp. 139-173.
- DAVIS, A. AND KHAZANCHI, D. (2008): "An empirical study of online word-of-mouth as a predictor for multi-product category e-commerce sales". *Electronic Markets*. Vol. 18 (2) pp. 130-141
- DAVIS, P. AND RADCLIFF, B. (2000): "Labor Organization and Electoral Participation in Industrial Democracies". *American Journal of Political Science*. Vol. 44, No. 1, pp. 132-141.
- DAVIS, R. BUCHANAN-OLIVER, M. AND BRODIE, R. (2000). Retail service branding in electronic-commerce environments. *Journal of Service Research*, Vol. 3 (2), pp. 178-186.
- DEANS, K. AND MCKINNEY, S. (1997): "A presence on the Internet: the New Zealand perspective". *Australia New Zealand Marketing* Vol. 4 (2), pp. 122-156.
- DEGAN, A. AND MERLO, A. (2009): "Do voters vote ideologically?". *Journal of Economic Theory*. Vol. 144, Issue 5, pp. 1868-1894.
- FEHR AND FISCHBACHER (2003): "On the Nature of Fair Behavior". *Economic Inquiry*. Vol. 41, Issue 1, pp. 20-26.

- GIBSON, R. AND WARD, S. (2002): "The internet and political campaigning: the new medium comes of age?". *Representation*. Vol. 39, Issue 3, pp. 166-180
- GODES, D AND MAYZLIN, D. (2004): "Using online conversations to study word of mouth communication". *Marketing Science*. Vol. 23 (4) pp. 545-560.
- GRABER, D. A. (2001). *Processing politics: Learning from television in the Internet age*. Chicago: University.
- GRABER, D. SMITH, J. (2005): "Political communication faces the 21st century". *Journal of Communication*, Vol. 10 (4), pp. 318-334.
- HA, S AND STOEL, L. (2009): "Consumer e-shopping acceptance: Antecedents in a technology acceptance model". *Journal of Business Research*. Vol. 62, Issue 5, pp. 565-571.
- HOEGG J. AND LEWIS, D. (2012): "Influencing the Bureaucracy: The Irony of Congressional Oversight". *The American Political Science*.
- HOEGG, D. LEWIS, F. PASTVRANU, O. (2012): "Adaptive optimal control for continuous-time linear systems based on policy iteration". *Automatica*. Vol. 45, Issue 2, pp. 477-484.
- HOFFMAN, D AND NOVAK, T. (2009): "Flow online: lessons learned and future prospects". *Journal of Interactive Marketing*, 23 (1), pp. 23-34
- HWANG, Y AND KIM, D. (2007): "Customer self-service systems: The effects of perceived Web quality with service contents on enjoyment, anxiety, and e-trust". *Decision Support Systems*. Vol. 43, Issue 3, pp. 746-760
- KIM, H. AND RAO, A. (2009): "It's time to vote: The effect of matching message orientation and temporal frame on political persuasion". *Journal of Consumer Research*. Vol. 82, No. 3, pp. 519-536.
- KIM, S. AND LEE, Y. (2006): "Global online marketplace. A cross-cultural comparison of Website quality". *International Journal of Consumer Studies*, Vol. 30, pp. 533-543.
- LEONG, E. STANNERS, P. AND HUANG, X. (1998): "Web Site Objectives: Perspective from Western Australian Companies". *ANZMAC Conference Proceedings (on CD)*,
- LEWICKI, R. AND BUNKER, R. (1995): "Trust and Distrust: New Relationships and Realities". *The Academy of Management Review*. Vol. 23, No. 3, pp. 438-458.
- LOLACONO, E. AND WATSON, R. (2007): "WebQual: an instrument for consumer evaluation of Websites". *International Journal of E-Commerce*, 11 (3), pp. 51-87.
- MADU, C. AND MADU, A. (2002) «Dimensions of e-quality», *International Journal of Quality & Reliability Management*, Vol. 19 Iss: 3, pp.246 - 258.
- MCNAUGHTON, R. OSBORNE, P. MORGAN R. & KUTWAROO, G. (2001). "Market Orientation and Firm Value". *Journal of Marketing Management*. Vol. 17, Issue 5-6, pp. 521-542.
- OSTROM, E. (2010): "Beyond markets and states: polycentric governance of complex economic systems". *American Economic Review*. Vol. 51, Issue 1, Pp 39-46.
- RODGERS, W. NEGASH, S. AND SUK, K. (2005). *The moderating effect of on-line experience on the antecedents and consequences of on-line satisfaction*. *Psychology & Marketing*. Vol. 22, Issue 4, pp. 313-331.
- ROWLEY, J. AND SLACK, F. (2001): «Leveraging customer knowledge – profiling and personalisation in e-business», *International Journal of Retail & Distribution Management*, Vol. 29 Iss: 9, pp.409 - 416.
- SCHNEIDER, S. (2006): "Web Campaigning". Cambridge, MA: MIT Press

STEWART, D. PAVLOU, A. AND AND WARD (2002): "From consumer response to active consumer: Measuring the effectiveness of interactive media". *Journal of the Academy of Marketing Science*. Vol. 30, Nu. 4, pp. 376-396.

WANG, F. HEAD, M AND ARCHER, N. (2000): «A relationship-building model for the Web retail marketplace», *Internet Research*, Vol. 10 Iss: 5, pp.374 – 384.

XENOS, M. AND FOOT, K. (2005): "Politics As Usual, or Politics Unusual? Position Taking and Dialogue on Campaign Websites in the 2002 U.S. Elections". *Journal of Communication*. Vol. 55, Issue 1, pp. 169-185.

ZEITHAML, V. PARASURAMAN, A. AND BERRY, L. (1996): "The behavioural consequences of service quality". *Journal of Marketing*. Vol. 60, pp. 31-46.



The Communication Strategies for the Brazil Brand in the United States of America*

AREA: 3
TYPE: Application

*As estratégias de comunicação para a Marca Brasil nos Estados Unidos da América
Las estrategias de comunicación para la Marca Brasil en los Estados Unidos de América*

AUTHORS

Fabiana Gondim Mariutti

Universidade de São Paulo, Brazil
famariutti@yahoo.com.br

Janaina de Moura Engracia Giraldi¹

Universidade de São Paulo, Brazil
jgiraldi@usp.br

This article intends to analyze the management of the Brazil brand for tourism promotion, based on the convergence of the communication strategies defined by the Brazilian National Tourism Office (Embratur) with those actually used by the travel agencies and tour operators in the United States of America to attract and keep tourists. We concluded that there are divergences between the strategies defined by Embratur and those executed by the agencies, as well as limited funding for promoting the Brazil brand in the USA.

En este artículo se pretende analizar la gestión de la marca Brasil para la promoción del turismo, basado en la convergencia de las estrategias de comunicación definidas por la Oficina Nacional de Turismo de Brasil (Embratur) con las efectivamente utilizadas por las agencias de viajes y operadores en los Estados Unidos de América para atraer y mantener a los turistas. Llegamos a la conclusión de que existen divergencias entre las estrategias definidas por Embratur y las ejecutadas por las agencias, así como hay financiación limitada para la promoción de la marca Brasil en los EE.UU.

Este artigo buscou analisar o gerenciamento da Marca Brasil para a promoção do turismo, com base na convergência das estratégias de comunicação definidas pelo Instituto Brasileiro do Turismo do Governo Federal (Embratur) com aquelas efetivamente usadas por agências de viagem e operadoras de turismo nos Estados Unidos da América, para atrair e manter turistas. Concluímos que há divergências entre as estratégias definidas pela Embratur e aquelas executadas pelas agências, assim como recursos financeiros limitados para a promoção da Marca Brasil nos EUA.

1. Contact author: Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade de Ribeirão Preto; Universidade de São Paulo; Av. Bandeirantes, 3900; Monte Alegre; 14040-900-Ribeirão Preto, SP - Brasil

* This research has received financial support from FAPESP and CNPq (Brazil).

DOI
10.3232/GCG.2013.V7.N1.02

RECEIVED
04.12.2012

ACCEPTED
27.03.2013

1. Introduction

The presence of Brazil in the international tourism market is in full expansion due to globalization, where communication, technology and transportation are readily available nowadays. The communication of a country brand, the perception of the image and associations of a country's brand – as seen by foreigners – is usually present in economic, political, social and academic areas, as well as fashion, sports, movies and, ultimately, tourism. A brand is an intangible resource, and its reputation may generate value for the organization, since it tends to resist the effects of time when compared to other tangible and human resources of the organization or country.

Kotler et al. (1993) emphasize the difference between “marketing a place” and “promoting a place”, which are often considered synonyms. “Promoting” is a marketing activity, whereas “marketing a place” means the creation of a place to attend to the needs of the target market, where citizens and entrepreneurs are satisfied with their communities and discover what the visitors and investors expect. Considering that marketing and promotion are responsible for most of the expenses of a tourism organism (Gee & Fayos-Solá, 2003) when considering the level of worldwide exposure that Brazil has as a tourist destination, it is important to propose studies focused on these areas of the market. Such studies may also contribute for the academic area and bring investment in tourism-related business.

Brazil needs studies on efficient communication strategies abroad, especially in well-defined target markets to strengthen the promotion of the Brazil brand, in order to show Brazil as a competitive tourism destination. Campaigns to promote the Brazil brand, projects focused on incentives and public policies focused on sustainability in the tourism area can contribute for the positioning of the Brazil brand, since a government should assure the integrity and longevity of a country brand by preventing changes to a brand's essence (Florek & Insch, 2008). Florek and Insch (2008) suggest that government systems should be formed and cooperate among themselves, as well as the national tourism offices (bureau, agencies, departments and companies) to promote official and non-official versions/programs that can turn the meaning of a country brand into a prominent and protected identity in a global scenario. Likewise, Pike (2008) understands that a campaign that attracts more visitors who spend more money in the tourist destination is the evidence expected by tax-paying tourism businesses, and, as such, it is expected that this commitment with the government will revert in actions that boost national or local tourism.

Beni (2006) also believes that tourism is regarded as an integrated complex of business, and its basic principle should be the continuous innovation of products and services, focused on the perception and fascination of tourists. Maintaining a competitive organization means keeping it adjusted to its environment, especially to the needs and desires of the target-public. Likewise, a place brand needs to be continually developed by being present in several markets in an attempt to reach the desired placement as a product or service in the chosen field, according to the priorities stipulated by market segmentation. A country brand is used to distinguish a country in the global market of products or services, and its main goal is to convey messages that make it essential for the identification, recognition and approval of an added-value product in the consumers' minds (Pérez-Nebra & Rosa, 2008).

KEY WORDS
Brazil brand;
communication
strategies;
travel agencies;
tour operators;
international
tourism

PALABRAS CLAVE
Marca Brasil,
estrategias de
comunicación,
agencias de
viajes, operadores
turísticos,
el turismo
internacional

PALAVRAS-CHAVE
Marca Brasil;
estratégias de
comunicação;
agências de viagem;
operadores de
turismo; turismo
internacional

JEL CODES
M100, M300

There are few papers about the management of the Brazil brand, especially those focused on the communication strategies for the tourist destinations in Brazil. Thus, the main goal of this article is to analyze the management of the Brazil brand according to the convergence of the communication strategies defined by the Brazilian National Tourism Office (Embratur) for the Brazil brand in the tourism area with those effectively used by some travel agencies and tourism operators in the United States of America. The USA was chosen because it holds the second place in tourist spending worldwide and it has been the second-biggest sender of tourists to Brazil in the last seven years, with a yearly gradual decrease. Therefore, this article may contribute to expand the literature in the field, by reflecting upon the management of the Brazil brand internationally to attract more tourists.

2. Country Branding

Building brands for places and countries is more complex than doing it for products. There are similarities: both allude to identification, development and communication of the parts that make the product or service known favourably for a target market. A convenient consideration may be established regarding the relation between a business brand and a country brand, as observed by Olins (2011). Since the company can recreate its own brand, a country could do the same, in a similar (but not the same) way. Olins (2011) states that, in order to compete effectively in the international scenario, a country or a company needs all the contemporary branding management resources. The responsibility may come from the public or private sector, or even from both, often with partnerships between all the actors involved.

The country branding activity is an urgent and unavoidable challenge for peripheral countries, which need to prosper and consequently narrow the gap between themselves and developed countries. Overall, talent, reliability and courage are necessary for a brand to become global, as well as financial resources in order to develop brand communication that is adequate to the target audience and to accept this conceptual tripod for a country brand (Anholt, 2000).

Since the presence of foreign tourists in Brazil is slowly increasing, it is necessary to rethink the communication of the Brazil brand in order to place it in the tourism market of target-countries. Since brands usually become the dominant channel of communication for the country identity, it is vital to encourage the touristic experience, carefully managing the international perceptions about the political decisions of a foreign nation and the representation of the national culture (Anholt, 2007). For Morgan, Pritchard and Pride (2010, p. 59) the development of a country brand can be performed by several means (medias or channels), with the most obvious being advertisement, direct marketing, personal sales, websites and catalogues, but also with public relations, media companies and national tourism agencies (in Brazil, such tasks are the responsibility of Embratur) with journalists, event planners and movie directors. One important observation is that marketing and strategies vary according to the target market and the product life cycle stage of a brand (Morgan et al., 2010).

Some successful examples may be considered to have competently managed the perception of a country's attributes abroad, using country brand management to improve and accelerate their image, such as Japan, Ireland, Spain, Germany and Scotland, regarding both its economy and self-respect. Other countries have been trying to improve this country brand management issue, such as Australia, India, Wales, Taiwan, Croatia, Slovenia, South Korea and the United Kingdom (Anholt, 2007).

3. Methods

The research method was qualitative and exploratory. Secondary data used in this study were: information from the Ministry of Tourism in Brazil available online and in promotional brochures made by Embratur; international articles found in academic databases; research performed by entities or associations in the studied field. Primary data was collected by in-depth interviews for the exploration of the content found in the real environment of the sample (Hair, Babin, Money & Samouel, 2003).

Three types of respondents characterized the sample of interviewees: (i) a representative of Embratur; (ii) professionals working for one of twenty travel agencies in the United States of America; (iii) three experts in the field of international tourism – two of these being American, and the other Brazilian. The travel agencies in the United States of America were located in the cities of New York, Miami, Orlando and Atlanta. Regarding the sample size, interviews with at least 20 listed agencies were believed to be enough (the number suggested by Hair et al. [2003, p. 102] varies between 1 and 50).

Regarding the cities herein chosen, they are mentioned in the International Trade Administrative website as the top States of tourist senders to Brazil (ITA, 2011). The three experts have been chosen because each one represents different points of views: (i) a business man from the tourism market, (ii) a journalist specialized in Brazil destinations and culture and (iii) a director of USA and Brazil trade office.

The instrument used during the interview was a script in English or Portuguese, depending on the respondent's nationality. The interviews were conducted in person during the months of July and August 2011 in the agencies or agency operators' offices. The highest concentration of tourism agencies was in Florida (a total of twelve), and the highest concentration of agency tour operators was in New York City (seven in total). The USA travel agencies promoting Brazil have been in operation for up to 40 years.

Considering the general goal of this article, and based on the literature review, two propositions were defined as guidelines for data collection and analysis of the results to further reflection about the topic, as follows:

Proposition #1 (P1): Communication of the Brazil brand is in constant evaluation and maintenance, in order to promote and publicize it abroad to attract more tourists [according to Florek and Insch

(2008), Morgan et al. (2010), Pérez-Nebra and Rosa (2008) and Pike (2008), which indicate that governments should follow this guideline when launching their country brands].

Proposition #2 (P2): The communication strategies used by travel agencies in the USA are aligned with those developed by Embratur [according to Morgan et al. (2010) and Pike (2008), who point that such alignment should conceptually exist].

Qualitative models for data analyses by Bardin (2010), Hair et al. (2007) and Flick (2009) were considered to treat the data collected. After the interviews were transcribed and the notes were observed (memoing), the answers were sorted according to the theoretical standards of the investigation, so that they could be analyzed, compared and explored.

4. Results Presentation and Discussion

The investigation of P1 was based on the responsibilities of Embratur for the management of the Brazil brand. Firstly, regarding the main communication strategies of the Brazil brand, specifically for the USA, it should be mentioned the “Plano Aquarela” (“Watercolour Plan”, available in both English and Portuguese for promotion), developed specifically for the international promotion of Brazil, and launched in 2005. It focuses on the segmentation of the target markets and the placement of the image of the Brazil brand abroad.

According to the interview with Embratur, at its launch, the Brazil brand was created for the promotion of tourism and products in general; however, since then, its main focus has been the promotion of tourism, being strongly adopted by tourism-related activities. Nowadays, over five thousand companies in twenty-five countries use the Brazil brand for exported products.

One of the interviewees in one of the travel agencies speaks favourably of the topic, mentioning the current situation of Brazil and the world, regarding its economic development. He says:

Our companies are expanding into the world, such as Vale and Banco Itaú, and also because Brazil is “trendy”. The world has embraced Brazil with our Havaianas sandals, our fashion models, our music. Nowadays, Brazil has become international. Brazil is once more becoming a trendy country, such as it was in the 1950s, where movies were produced in Brazil, Brazil was known for its prosperity, a country where people knew how to live. Brazil was a place where everybody wanted to be, such as Brigitte Bardot and her friends. Therefore, there is an intrinsic Brazil brand, although it’s not a logo, not something that conveys this concept that lies in the air, something that can be summed up in a brand.

On the one hand, Embratur promotes tourism, making sure that Brazil is to be considered a desirable tourism destination and creating the necessity of coming to Brazil. Embratur considers that infrastructure and hotel services also depend from private funding, and the brand promotes the country and the Brazilian tourist products. The brand is a response from a series of actors, the trade of the travel agencies, the foreign tourists, the Brazilian servers and the Embratur team.

“The Brazil brand is still young, but we already have numbers: it is known by 20% of the foreign tourists and needed little investment. This is the result of a 2009 study with 2400 tourists from 27 countries.

The strategies executed for the management of the Brazil brand are planned separately by each department of Embratur. For example, the Marketing Department focuses on “how to promote”; the New Markets Department focuses on “where to promote”, and the Products Department decides “what to promote”. However, there are four management divisions in the Marketing Department to coordinate the planning and management of the Brazil brand: Control Management (focusing especially on contracts), Digital Communication Management (mobile tools, social networks, website); Advertising Management (both internal and third-party) and Public Relations Management (press relations).

According to Embratur, communication strategies for the Brazil brand are defined and executed in accordance with Plano Aquarela, which is constantly updated. Nowadays, Plano Aquarela 2020 (a long-term plan) acts as a plan of actions and activities with a specific schedule and with a specific investment for each country. Likewise, there are several tools for the communication and promotion of the Brazil brand, which are used for different audiences (press, trade and consumer). Also, the interviewee confirmed that different percentages of the funds are used for each tool, for each specific audience in the priority countries. For example: the press and the trade seem to have saturated Brazil in Portugal; thus, the current focus is on the consumer, and the communication strategies are adjusted accordingly. However, interviews with the American travel agencies showed that there are no constant activities, and no calendar of events was published by Embratur.

About the branding guide, Embratur states that the Brazil branding guide is available in English, Dutch, French, Spanish and Italian, in addition to Portuguese, but the guide is not available online. Access to the guide is controlled by Embratur: “the Marketing department sends out the manual to the travel agencies”. According to the interviewee, a travel agency’s request for digital files with the Brazil brand in high resolution, to be used in advertisements, comes to Embratur’s marketing department through a Brazilian Tourism Office (BTO). However, the agency must register online previously. After the registry is evaluated and approved by Embratur, the digital material is sent. According to Embratur, as seen above, “there is a filter before the Brazil brand is sent”; however, it works only partially, according to the responses of the interviews regarding the procedures for requesting and receiving the digital files with the Brazil brand. This filter tool should actually be the moment to check the quality level of each agency, regarding communications strategies and promotion commitment. Five of the agencies did not receive or request the files with the Brazil brand; two of them were sent the files by Brazilian Tour Operator Association (BTOA); four requested the files and received them after registering with Embratur being approved, and two of these received the files via the BTO in New York.

Another topic mentioned in the interviews was the training provided to the professionals working for agencies that promote or trade the Brazil brand and its respective destinations. In the interviews, Embratur states that it invests in training for the agencies (an e-learning program), but only three other interviewees mentioned knowing about it. Likewise, Embratur assured that it invests in advertising, public relations, digital communication, presence in tourism fairs and events and the offer of gifts with an investment forecast for each country; “Embratur’s legal configuration does not allow for sponsorships. It takes part in events, works with trade marketing and exhibitions, with

road shows frequently organized by the BTO". Therefore, regarding training and qualification of tourism agents in the area of customer service and/or sales, most interviewees responded that Embratur does not offer such services; three mentioned that they knew about the online course, but only two took part in the classes; and one interviewee did not respond.

Comments about the lack of information regarding government actions focused on tourism were observed, such as future improvements in infrastructure, innovation in services, attempts at improvement and possible adjustments or efforts regarding the flaws of the tourism industry. Such factors could be transformed into positive arguments for the sales efforts of travel packages. Therefore, the communication between Embratur and the travel agencies in the United States needs improvement. One of the American experts said that "more communication and a better promotion of Brazil, both institutionally and in advertising" is fundamental to attract more American tourists for Brazilian destinations.

Training, either promotional or institutional – when well-coordinated and frequent – is known to be a useful tool to keep information updated and cohesive, as well as to maintain the quality of human resources in tourism services. Such a tool could contribute for better argumentation in customer service regarding controversial issues that are publicized by the media.

According to the results found in the interviews, there is no ongoing plan of effective strategies in the USA, where the agencies are not informed or exposed to media actions frequently, disagreeing with the authors' suggestions used to elaborate P1. Although random actions do happen, as mentioned in the results, these usually have no specific purpose and/or content focused on the target market, with flaws on the updating of information, lack of investment in a serious plan of integrated marketing communication, focused on continuity, modernity and complementarily.

Finally, no efforts were observed to expose the Brazil brand in the USA, either by means of communication and marketing tools (advertising, publicity, public relations, product placement, personal sales support, direct marketing, merchandising and promotion) or means of communication (television, radio, internet, mail, newspapers, magazines, telephone, movies, posters), as stated in theory.

Therefore, Proposition #1 was partially confirmed. The responses led to the conclusion that the management of the Brazil brand is probably not completely being constantly evaluated or maintained by Embratur (or the Ministry of the Tourism). On the one hand, Embratur was considered to be an organization focused on promoting tourism, prepared to handle administrative processes and professionally qualified. However, the field research performed in the United States yielded complaints about Embratur's lack of interest. Still, Embratur reports that it invests in the market, supported by the BTOs and the BTOA, and states in both Plano Aquarela and the interview that the USA is a high-priority market for Brazil.

With relation to Proposition #2, regarding the strategies of the travel agencies consulted, according to Embratur, the companies use websites to support communication and customer service as tools and actions for communication and marketing in the USA. The interviews show that most agencies make their own investments and believe that any action undertaken will result in sales. Nowadays they rarely advertise, or, when they do it, it is a partnership with other agencies/operators. Of the total sample of twenty agencies/operators, nineteen prefer contacting their clients via the internet, mostly because of the cost and the ease to use. The internet is used as a platform for

online sales, sending out newsletters, advertisements in partner websites or social media. Next is personal endorsement by clients and the traditional use of printed catalogues to support other actions by two agencies-operators, and two with customer service in their own offices. According to the secondary data analyzed and the responses of the interviewed agencies, the reasons why Americans visit Brazil are mostly related to friendships, an information that agrees with ITA (2011)'s statistical data and is corroborated by a Brazilian expert: "Regarding the profile of Americans who visit Brazil, a friend or a relative in Brazil; it's very common for them to have a friend or to make a friend, so they return later".

Regarding the use of technology in customer service, more specifically about the website with an e-commerce option, an American expert says that

"American customers prefer online purchases; it's much more common in the United States. Americans prefer to do it on their own. For destinations that are less common, such as the Amazon, many Americans buy travel packages. Another problem is that nobody speaks English outside the big cities in Brazil, and many Americans feel insecure if they're not part of a package or a group".

Next, for the agencies interviewed in the United States, only five had e-commerce: three in Florida and two in New York. Regarding the sales of the travel agencies, nineteen use the telephone as their primary communication tool for customer service; e-mail or contact via website is the second most common tool, with sixteen affirmative responses. Only four offer person-to-person service in their own stores, with two of these being located in Florida (one offers full customer service, while the other only does it in matters of confidentiality) and two others in New York, representing one third of the services offered.

The corporate relationship between agencies/operators with Embratur was not considered positive. About the provision of adequate and updated information about the Brazilian destinations and the campaigns and events for the member agencies, i.e., the existence of a corporate relationship between the agencies and Embratur, eight travel agencies declared not receiving any type of support from Embratur. One of them added "maybe if we call Embratur". Two others agreed that they receive support, and ten agencies admit that communication exists; but the frequency of contacts and quality of actions could be improved. One of the companies states that "Absolutely not. There is no relationship".

One aspect mentioned by Embratur is that "When there is a change in the national government, the brand management may change", which can contribute negatively for the brand strength, as mentioned by the authors, such as Kotler and Pfoertsch (2010), who say that a solid brand is the most important and long-lasting asset, and its strategy should guide all the marketing actions and decisions.

A controversial topic is the issue of Brazilian corruption, present in the Ministry of Tourism (published in the news and cited next) and observed in administrative actions and public policies. Some news stories about possible cases of embezzlement by the Ministry of Tourism and Embratur were published: "Corruption has a long history in tourism" (Newton, 2011), "Border tourism and the borders of mediocrity" (Cioffi, 2011), and "Corruption in the Ministry of Tourism moves onto the 2014 World Cup" (Rizzo & Pariz, 2012). The topic was also openly quoted by three of the interviewees before the scandals were revealed by the media. One of them

believes that there is no political effort, and asks, enraged: “Where is the 17 million worth of investment?” Most interviewees were unhappy with the funds promised by the government and the amount that was really applied to promote the Brazil brand, with suspicious gestures and looks during the interviews. Therefore, there should be a tighter watch on government spending and better planning, as stated by authors Morgan et al. (2010), Florek and Insch (2008), Beni (2006) and Pike (2008).

With such results by the American travel agencies consulted, the general observation on P2 was not confirmed, for two reasons observed in the responses: first, there are no standardized or integrated communication strategies – developed by Embratur – for the tourism agencies in the USA; second, the sporadic strategies performed by Embratur are not aligned with the actions of the agencies, as they are scarce and inconstant due to the lack of a corporate relationship, events, training and communication between Embratur and the American travel agencies.

5. Conclusions

In this article, it was seen that the Brazil brand has incomplete relationships and conceptual divergences with the theory. For example, the brand identity should be the strategic vision of the brand, which is theoretically distorted by Embratur and not experienced in the interviewees’ responses. Therefore, the strategic positioning of the Brazil brand in specific target markets should be sought by using strategic marketing communication, directing communication tools and forms that are appropriate, standardized and coordinated for each target audience. With that, each strategy would be expected to generate competitive advantages to improve the reputation and maintain the promotion of the Brazil brand abroad.

From the interviews with Embratur and the materials published it is seen that the creation of the country brand for Brazil was made after studies abroad and it was formatted according to the attributes of Brazil, as a touristic destination. Moreover, in terms of human resources, there seems to be well-trained professionals and specific departments in the communication and marketing division of Embratur.

Regarding investments abroad, the specific amounts invested in each country or for each audience were not disclosed due to Embratur’s claims to confidentiality. This information could have been used in the general analysis, reviewing the feasibility of the announced actions, verifying whether they were executed or not, according to the coherence of the responses. However, from an operational panorama of strategic planning, no schedule of actions or events per country were found or informed, or even the plan itself. At the same time, a number of actions were announced in Plano Aquarela 2020, but most were not executed, according to the analyses in the present study.

Therefore, there are few communication actions focused on the predetermined target audiences, little mapping of each country according to their marketing characteristics, no active or frequent corporate relationship with the operators and agencies by means of communication (such as

newsletters); no promotion or execution of partnership for advertising, direct sales, merchandising and product placement. Also, no presence in the media or in business fairs, since no schedule is sent in advance to the agencies; no periodic offers of “fam” trips or meetings with sales teams; no public relations or permanent contact with the media or control strategies when there is a national crisis. Finally, no maintenance of the publicized actions established in advance in the strategic plans.

As such, there are divergences between the communication strategies defined by Embratur with those effectively used by the travel agencies in the United States of America for the prospection of American tourists, with the absence of an effective integrated marketing communication plan, no diversification of tools, no constant and updated schedule of marketing actions and efforts, and also, limited funding for promoting the Brazil brand in the USA.

Regarding the limitations of this study, the foremost is the relative lack of literature about communication strategies focused on country brands and particularly the management of the Brazil brand, a reality that restricts reflection on the topic and the comparison of results obtained with other studies of its kind.

Referências

- Anholt, S. (2007), "Competitive identity: the new brand management for nations, cities and regions", Palgrave Macmillan, New York.
- Anholt, S. (2000), "The nation as a brand", *Across the Board*, Vol. 37, Num. 10, pp. 22–27.
- Bardin, L. (2007), *Analyse de contenu (L)*, Presses Universitaires France, Paris.
- Beni, M.C. (2006), "Política e planejamento de turismo no Brasil", *Aleph*, São Paulo.
- Cioffi, S. (2011), "Turismo de fronteira e fronteiras da mediocridade", (2011, September 12), *Folha.com. Blogs da Folha*. Retrieved from: <http://blogdoturismo.folha.blog.uol.com.br/arch2011-09-11_2011-09-17.html>.
- Flick, U. (2009), *An Introduction to Qualitative Research*, Sage Publications Ltd, London.
- Florek, M.; Insch, A. (2008), "The trademark protection of country brands: insights from New Zealand", *Journal of Place Management and Development*, Vol. 1, Num. 3, pp. 292–306. doi: 10.1108/17538330810911271
- Gee, C.Y.; Fayos-Solá, E. (Org.) (2003), "Turismo Internacional: uma perspectiva global", Bookman, Porto Alegre.
- Hair, J.F.; Babin, B.; Money A.H.; Samouel, P. (2003), "Essentials of Business Research Methods", Wiley, Armonk.
- Hair, J.F.; Wolfinger, M.; Ortinau, D.J.; Bush, R.P. (2007), "Essentials of Marketing Research", McGrawHill, Boston.
- International Trade Administration (ITA). "Office of Travel and Tourism Industries, 2009" *United States Resident Travel Abroad*. Retrieved from: <http://tinet.ita.doc.gov/outreachpages/outbound.general_information.outbound_overview.html>. Access: 20 fev. 2011.
- Kotler, P.; Pfoertsch, W. (2010), "B2B Brand Management", Springer, Berlin.
- Kotler, P.; Haider, D.H.; Rein, I. (1993), "Marketing places: attracting investment, industry, and tourism to cities, states, and nations", *The Free Press*, New York.
- Brazilian Ministry of Tourism. (2009), "Projeto Aquarela 2020: Marketing Turístico Internacional", Gráfica Brasil, Brasília.
- Morgan, N.; Pritchard, A.; Pride, R. (2010), "Destination branding: creating the unique destination proposition", Elsevier, Oxford.
- Newton, C. (2011), "Corrupção no turismo é antiga". *Tribuna da Imprensa*. Retrieved from: <<http://www.tribunadaimprensa.com.br/?p=21994>>.
- Olins, W. (2011), "Viewpoints. An interview with Wally Olins: how to brand a nation". London. Retrieved from: <http://wallyolins.com/includes/how_to_brand_a_nation.pdf>.
- Pérez-Nebra, A.R.; Rosa, C. J. (2008), "As Novas Estratégias de Promoção do Brasil no Exterior: estudo de caso" [*The New Strategies of Brazil Promotion Abroad: case study*]. *Turismo em Análise*, Vol. 19, Num. 3, pp. 450–471.
- Pike, S. (2008), "Destination marketing: an integrated marketing communication approach", Elsevier, Oxford.
- Rizzo, A.; Pariz, T. (2012), "Corrupção no Ministério do Turismo já avança sobre a Copa do Mundo de 2014". *Correio Braziliense, Política*. Retrieved from: <http://www.correio braziliense.com.br/app/noticia/politica/2011/08/24/interna_politica,266799/corruptao-no-ministerio-do-turismo-ja-avanca-sobre-a-copa-do-mundo-de-2014.shtml>.



Calidad en las empresas latinoamericanas: El caso peruano

ÁREA: 5
TIPO: Aplicación

41

Quality in Latin American Companies: The Peruvian Case
Qualidade nas empresas latino-americanas: O caso peruano

AUTOR

Jorge B. Benzaquen de Las Casas¹
Profesor de
CENTRUM Católica
Graduate Business
School.
Pontificia Universidad
Católica del Perú
(Lima – Perú)
jbenzaq@pucp.pe

El presente artículo presenta un estudio longitudinal donde se compara nueve factores de éxito de la calidad en empresas peruanas en 2006 y 2011, para comparar la evolución en el tiempo del alcance de la gestión de calidad. El estudio evidencia que las empresas peruanas han mejorado significativamente en los nueve factores estudiados.

This paper presents a longitudinal study that compares nine success factors of quality in Peruvian companies in 2006 and 2011, in order to compare the evolution of the scope of quality management over time. The study shows that Peruvian companies have improved significantly in the nine success factors used in the study.

1. Autor de contacto:
CENTRUM Católica
Graduate Business School,
Pontificia Universidad
Católica del Perú; JR. DA-
NIEL ALOMÍA ROBLES
125-129; LOS ÁLAMOS
DE MONTERRICO -
SANTIAGO DE SURCO;
LIMA; PERU

O presente artigo apresenta um estudo longitudinal onde se compara nove fatores de sucesso da qualidade em empresas peruanas em 2006 e 2011, para comparar a evolução no tempo de alcance da gestão de qualidade. O estudo evidencia que as empresas peruanas melhoraram significativamente nos nove fatores estudados.

DOI
10.3232/GCG.2013.V7.N1.03

RECIBIDO
08.02.2013

ACEPTADO
27.03.2013

1. Introducción

El panorama económico peruano durante el período 2006-2010 ha sido muy favorable, el Perú creció consistentemente por encima del promedio de la región de América Latina (3.66%) y se ubicó entre los países de crecimiento más rápido en el mundo (MEF & PCM, 2011). En el 2011 el PIB peruano creció 6.9%, pese al temor a una recaída de la economía mundial por la crisis de deuda Europea, como por la incertidumbre del proceso electoral peruano (BCRP, 2012). En la última década, y sobre todo en el último quinquenio, el crecimiento de la economía ha estado ligado a la mejora de la productividad, que se convirtió en el principal impulso del crecimiento, a diferencia de las décadas de los cincuenta, sesenta y setenta, cuando el stock de capital tuvo la mayor contribución. Asimismo, el stock de capital aumentó en ese periodo debido al acelerado crecimiento de la inversión privada y pública (MEF & PCM, 2011).

En este contexto, el presente artículo proporciona una visión sobre el estado de la implementación de la calidad en las empresas peruanas mediante un estudio longitudinal donde se compara nueve factores de éxito de calidad en una muestra de las empresas peruanas en los años 2006 y 2011 con el objetivo de establecer la evolución del alcance de la gestión de la calidad dentro de las empresas peruanas.

En un contexto de crecimiento es importante saber si las empresas efectivamente han evolucionado positivamente en cuánto al alcance de gestión de la calidad. En el Perú no se han realizado investigaciones de este tipo; por eso, la contribución de este artículo es su valor como un reporte sobre el alcance de la implementación, comparar la calidad en el Perú. Adicionalmente, el estudio permite resaltar los factores que merecen una mayor atención de las empresas peruanas, además se busca que la metodología utilizada para este estudio pueda ser aplicada en otros países latinoamericanos.

2. Calidad en el Perú

En el Perú, en los 80's se comienza a considerar a la calidad como una herramienta de gestión de suma importancia. Así, en 1989 se crea el Comité de Gestión de la Calidad (CGC), que en la actualidad incorpora a 21 organizaciones gremiales y educativas y desde 1991 se organiza la Semana de la Calidad cuyo objetivo es el de promover el desarrollo de la calidad en las empresas peruanas (Centro de Desarrollo Industrial, 2012). Durante los 90's se buscó implementar medidas que insertarán al Perú dentro del comercio internacional, en base a ello se optó por brindar la libre circulación a los bienes nacionales e importados. Lamentablemente debido a que no se establecieron ni los niveles mínimos de calidad, ni el cumplimiento de estándares para determinados productos; el Perú se vio enfrentado al problema de la informalidad y con ello la propagación de productos de baja calidad en los mercados del país (INDECOPI, 2006).

PALABRAS CLAVE

Calidad, TQM, Gestión de la calidad, Empresas peruanas

KEY WORDS

Quality, TQM, Quality Management, Peruvian companies

PALAVRAS-CHAVE

Qualidade, TQM, Gestão da qualidade, Empresas peruanas

CÓDIGO JEL:

M110

Zeballos (2002) manifestó que aunque la primera certificación en gestión de calidad se otorgó en el Perú en 1994, aún no se había logrado un adecuado involucramiento de la alta gerencia en las empresas peruanas. Es a partir de la incorporación de importantes capítulos a la norma ISO 9000:2000, los cuales tenían como propósito incorporar e involucrar a la alta dirección en el sistema de gestión de calidad y a su vez lograr transmitir los beneficios que otorga la implementación de este sistema de gestión, que se logra un mayor involucramiento en la empresa.

A fines de los 90's las grandes empresas fueron las pioneras en temas de certificación ISO 9001, según un balance realizado hasta el 2000, 141 empresas en el Perú habían obtenido una certificación ISO 9001 (Organización Internacional de Normalización, 2010). Además, un pequeño grupo ya incursionaba en temas de ISO 14000. Posteriormente esta corriente logró posicionarse en las medianas empresas, hasta que a mediados del 2002 las pequeñas empresas también apostaban por la certificación ISO, en un inicio algunas de ellas forzadas por temas de relaciones comerciales, pero posteriormente todas las que apostaron por ello gozan de notables ventajas, tales como: reducción de costos, mejora del clima laboral, incremento de la productividad, disminución de las mermas e incremento de las ventas, entre otras (Alvarado, 2002). Según The ISO Survey of Certifications 2010, para el 2008 el Perú contaba con 688 certificaciones internacionales a la calidad.

La Semana de la Calidad del 2008 estuvo enmarcada por el Foro de Cooperación Económica Asia Pacífico, por ello ese año se le denominó "La Calidad en Asia y Pacífico", donde uno de los principales invitados fue la AOTS (The Association for Overseas Technical Scholarship) de Japón, la cual ha logrado entrenar a más de 8000 becarios latinoamericanos en temas referentes a la gestión de calidad, de los cuales 1065 son peruanos.

Con el transcurso del tiempo se fueron sumando cada vez más empresas a la corriente ISO, es así que para el 2009 se contaba con 811 certificaciones ISO 9001 en el Perú y en diciembre del 2010 teníamos 1117, logrando un aumento del 38% (Organización Internacional de Normalización, 2010).

.....

3. Revisión de la Literatura

La Administración de la Calidad Total [TQM], por sus siglas en inglés, es una filosofía de gestión que surge como producto de la integración de tres estilos de gestión de la calidad desarrollados por Deming, Juran y Crosby. Para Deming, el padre del TQM, la calidad es definida según el cliente y sus necesidades, por lo cual, la dirección debe destinar recursos y esfuerzos a la investigación del consumidor. Las bases de su filosofía de calidad residen en la teoría estadística, pensamiento estadístico y aplicación de métodos estadísticos a los procesos y el círculo de mejoramiento continuo y las herramientas para mejorar la calidad en los procesos (Deming, 1986). La filosofía de Juran define calidad como aptitud de uso y exigencias del cliente. Propone un enfoque estratégico y estructurado para obtener la calidad, centrándose en la planificación, control y mejora de los procesos de calidad (Juran & Gryna, 1988). Para Crosby, la calidad es el resultado de la prevención

de defectos y el cumplimiento de los requisitos. Su filosofía ubica al costo monetario de calidad como el centro de la medición. Su teoría de “Cero Defectos” no hace mención a un producto perfecto sino al compromiso de todos los miembros de la organización en cumplir los requisitos la primera vez y las siguientes (Crosby, 1979).

Sila & Ebrahimpour (2002) determinaron mediante un análisis de trabajo desde los años 1989 al 2000 que existen 25 factores de éxito para la Administración de la Calidad Total. El estudio comprende el análisis de 347 investigaciones realizadas alrededor del mundo entre los años 1989 y 2000, en las que se encontró que los factores clave que más se repetían eran los siguientes: (a) Enfoque hacia el cliente, (b) Capacitación y educación, (c) Liderazgo y compromiso de la alta administración, (d) Trabajo en equipo, y (e) Mejora continua e innovación. La Organización Internacional de Normalización (2005) considera 8 principios de la gestión de la calidad: (a) Enfoque al cliente, (b) Liderazgo, (c) Participación del personal, (d) Enfoque basado en procesos, (e) Enfoque de sistema para la gestión, (f) Mejora continua, (g) Enfoque basado en procesos hechos para la toma de decisión, y (h) Relaciones mutuamente beneficiosas con el proveedor. Shenawy, Baker y Lemark, (2007) agrupó en cinco factores principales que consideran dentro de sí a los demás factores, estos son: (a) compromiso de la alta gerencia, (b) cultura organizacional, (c) eficiencia en los procesos, (d) trabajo en equipo y (e) formación del personal.

En el 2003 se publicó una investigación sobre Los Principios y Prácticas de la Administración de la Calidad en China (Li, Alistair & Harrison, 2003), en el cual se utilizaron instrumentos de TQM tomadas en cuenta por distintos autores (Ahire et al., 1996; Raghunathan et al., 1997; Sun, 2000; y Zhang et al., 2000), para lo cual utilizaron un indicador basado en 40 preguntas divididas en 8 factores, que formaron parte de una encuesta tomada a una muestra de las empresas chinas. Esta herramienta de medición a modo de cuestionario permite identificar y evaluar el grado de TQM presente en una organización gracias a preguntas íntimamente relacionadas con los indicadores antes mencionados.

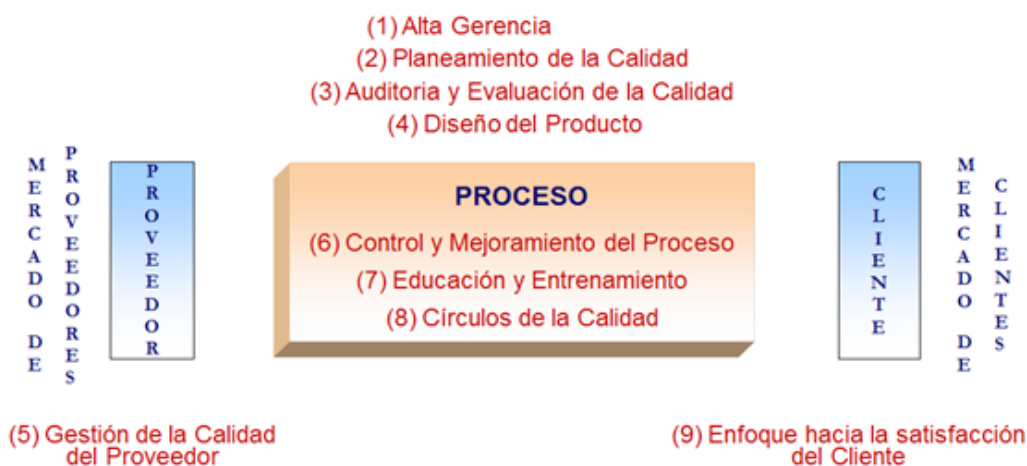
4. Metodología

Para la investigación se desarrolló una herramienta de medición de la calidad que combina los elementos claves identificados por los autores antes mencionados, con modificaciones para ser replicado en el Perú y posteriormente en países de Latinoamérica. Así, se realizó un focus group en 2005 con expertos en el tema de gestión de calidad, donde se discutieron y analizaron los factores clave de la calidad con la finalidad de adaptarlos a la realidad de las empresas latinoamericanas. Como resultado de este análisis se estableció una medida de la implementación de la gestión de la calidad en nueve factores.

Los nueve factores que se proponen para medir la implementación del TQM se muestran en la [Figura 1](#) en la que se considera un esquema que permite asociar los nueve factores en relación a cuatro principales bloques en una organización.

La implementación de un sistema de calidad abarca mucho más que la organización, debido a que engloba a un bloque importante que son los proveedores, con los cuales la organización debe establecer una relación mutuamente beneficiosa de manera que ambos logren maximizar sus beneficios a largo plazo. Es por ello que para velar por el mantenimiento de dicha relación interdependiente se menciona al factor de *Gestión de Calidad del Proveedor*, el cual se encarga de medir el nivel de manejo de sistemas de calidad en los proveedores y como ello repercute en los bienes o servicios que ellos ofrecen.

Figura 1. Modelo de Nueve Factores del TQM en la Empresa



En una organización es fundamental que la Alta Gerencia tenga un compromiso con el buen funcionamiento y la adecuada implementación de la Gestión de Calidad, es por ello que cuatro de los nueve factores están dirigidos a medir este nivel de compromiso. Por un lado, la *Alta Gerencia* contribuye a la óptima gestión de la calidad en la organización de tal manera que logre comprometer a toda la institución a alcanzar sus objetivos, asimismo el *Planeamiento de la calidad*, analiza si la empresa cuenta con metas específicas y detalladas en cuanto a la gestión de la calidad. También, es importante realizar un seguimiento constante de las políticas y planes de calidad, y para ello se encuentra el factor *Auditoría y Evaluación de la Calidad*. Finalmente, el *Diseño del producto* permite adoptar la innovación como aspecto diferenciador dentro de su entorno, esta iniciativa es responsabilidad de la Alta Gerencia la cual tiene que procurar que se incorpore los requerimientos de los clientes en el diseño de los productos.

El siguiente bloque está enfocado a la gestión de los procesos al interior de la organización, de tal manera que se pueda gestionar todos los procesos interrelacionados como un solo sistema. En ese sentido son tres los factores que se encuentran vinculados a este bloque, uno de ellos es el *Control y Mejoramiento del Proceso*, el cual se encarga de verificar si el proceso operativo de la organización satisface los requerimientos de los clientes, también verifica si las instalaciones y el equipo operativo funciona adecuadamente. El factor *Educación y Entrenamiento*, este se dirige

al personal que labora en la organización, y que mide la capacitación, entrenamiento, proporción de herramientas de gestión de calidad y mide el grado de compromiso de los trabajadores en relación con implementación de un sistema de calidad. Finalmente, se presenta los *Círculos de Calidad* en la empresa, mediante el cual se considera el diálogo en la empresa, trabajo en equipo y mide la frecuencia de realización y el impacto que estos tienen con respecto al desempeño de la organización.

Todas las organizaciones deben su razón de ser a sus clientes, es decir dependen de ellos y su labor principal es captar y entender sus necesidades actuales y futuras, para así lograr ir más allá de sus expectativas. En tal sentido el factor de *Enfoque hacia la Satisfacción del Cliente*, busca medir el grado de satisfacción que están alcanzando los clientes con respecto a los bienes o servicios ofrecidos, a su vez mide la forma en la que se está captando dichas necesidades.

En este artículo, se considera que la Administración de la Calidad (Y) es una función que depende de nueve factores (X1, X2, X3, X4, X5, X6, X7, X8, X9).

Esto es,

$$Y=f(X_1, X_2, X_3, X_4, X_5, X_6, X_7, X_8, X_9).$$

$$Y = f(X_i) \quad i = 1,2,\dots,9$$

Cada uno de los nueve factores dependen, a su vez, de preguntas específicas (desde X11 hasta X94); dependiendo de cada factor, éste puede incluir entre 2 a 5 preguntas específicas (ver Apéndice A).

$$X_i = f'(x_{ij}) \quad i = 1,2,\dots,9 ; j = 1,2,\dots,k ; k = 2,3,4,5$$

Se consideró un promedio simple para el modelo matemático:

$$x_{ij} = \frac{1}{n} \sum_{m=1}^n x'_m \quad (4)$$

Donde x_{ij} representa el promedio de la puntuación obtenida para cada pregunta. Es decir, hemos tratado a las calificaciones en el diferencial semántico como puntuaciones para llegar a una visión general con fines ilustrativos. Es así que los resultados obtenidos se discuten en la siguiente sección.

En el marco de estos nueve factores se plantearon 32 preguntas que constituyen la encuesta tomada a los ejecutivos de diversas empresas en el Perú. Este cuestionario tenía como objetivo recoger la opinión de los Presidentes o Gerentes Generales, Gerentes y Jefes de área de las organizaciones que se encuentran ubicadas dentro del territorio peruano acerca de la implementación de la Administración de la Calidad Total (TQM) en su empresa. La encuesta fue realizada a 3000 empresas, donde los criterios de selección incluyen la ubicación geográfica, el período de establecimiento, tipo de empresa según sus operaciones productivas y el número de personas empleadas. La encuesta fue tomada en el 2006 obteniendo 245 respuestas utilizables. Considerando la misma población y siguiendo el mismo procedimiento se aplicó la misma encuesta en 2011 obteniendo 212 respuestas utilizables. Así se obtuvo una muestra de 65 empresas que participaron de la encuesta tanto en 2006 como en 2011. Las encuestas enviadas en ambos años

fueron respondidas en más de 72% por la Alta Gerencia de la empresa.

La confiabilidad de las preguntas del cuestionario se analizó calculando el Alfa de Cronbach para medir la confiabilidad asociada a la relación entre las preguntas y los factores evaluados, en el Apéndice B se muestra la tabla de resultados de este análisis en el 2006.

Los encuestados respondieron a las 32 preguntas (apéndice A) clasificando sus respuestas en una escala de 5 puntos (1= Totalmente en desacuerdo; 2= En desacuerdo; 3= Neutral; 4= De acuerdo; 5= Totalmente de acuerdo). La descripción de la muestra de empresas, según el tipo de operaciones se detalla en el Apéndice C. Los resultados de la encuesta realizada en el 2006 no fueron publicados, ya que la finalidad era hacer una comparación a futuro tal como se realiza en este artículo.

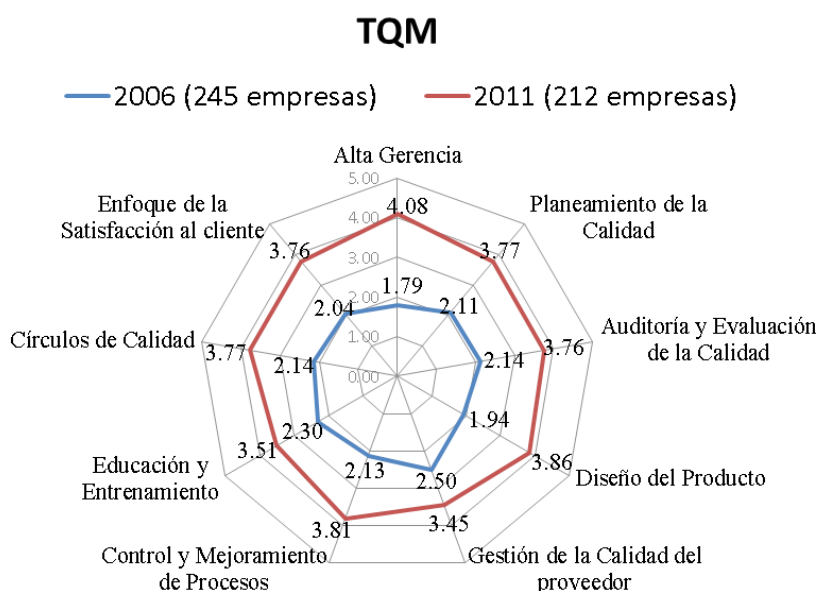
Para analizar la información obtenida se han realizado la *Prueba t* de muestras relacionadas y la *Prueba de Wilcoxon* a las 65 empresas que participaron de la encuesta tanto en 2006 como en 2011, para determinar la significancia de la mejora en la calificación de cada variable y por ende en cada factor.

5. Resultados

Los resultados obtenidos se detallan en el Apéndice D, donde se encontró que en la muestra entre los años 2006 y 2011, las empresas peruanas han tendido a mejorar significativamente en todos los factores clave considerados en este estudio; La *Figura 2* muestra el comparativo de los resultados obtenidos, mostrando una mejora y una tendencia hacia la implementación de prácticas de calidad por parte de las empresas peruanas. Ello quizás se deba a la apertura económica dada en el país entre los años del estudio; la exigencia de sus socios comerciales internacionales. Así mismo se evidencia, en las empresas que han participado en la encuesta en ambos años, que se ha mejorado significativamente en todos los aspectos de los 9 factores estudiados ($p < 0.001$), salvo en el aspecto relacionado al uso de herramientas de control de calidad para el control del proceso y el aspecto relacionado a la realización de círculos de calidad por la mayoría de los empleados, cuya mejora es marginal; los resultados se detallan en el Apéndice E.

La calificación media obtenida para el factor *Alta Gerencia* (X1) en la muestra paso de ser 1.80 en el 2006, a ser 4.08 en el 2011, siendo el factor con la media más alta y con el cambio más significativo; resultado explicado principalmente por un mayor enfoque de la gerencia general hacia la búsqueda del éxito a largo plazo de la organización. A su vez, se observa un mayor compromiso de la Alta Gerencia en la gestión de calidad mediante su participación activa, la motivación al personal y sustento de recursos apropiados para el sistema.

Figura 2. Comparación de Factores por Año



Con respecto al **Planeamiento de la Calidad (X_2)**, se encontró en la muestra la percepción que en 2006 las empresas peruanas no realizaban un adecuado planeamiento de la calidad, sin embargo para el 2011 este factor es más considerado, ya que hay una mejora significativa en los resultados ($p < 0.001$). Se observa que las empresas toman un mayor interés en los planes de calidad, se mejora el planteamiento de metas y objetivos específicos, que son monitoreados para lograr el éxito de los mismos.

El factor de **Auditoría y Evaluación de la Calidad (X_3)** según la muestra, ha experimentado una tendencia de mejora dentro del periodo considerado, mejora que ha sido significativa ($p < 0.001$), percibiéndose que más empresas están tomando un enfoque basado en hechos para la toma de decisiones, lo cual es uno de los principios del ISO 9000; las políticas y planes de calidad están siendo evaluados y revisados con mayor periodicidad; el "Benchmarking" esta siendo más usado que en el 2006, sin embargo, no es todavía una práctica muy extendida.

Los resultados para el **Diseño del Producto (X_4)** en la muestra evidencian la mejora significativa en 2011 ($p < 0.001$) a comparación del 2006, reflejando principalmente una mayor inversión en este aspecto por parte de las empresas peruanas y una mayor consideración de los requerimientos de los clientes a la hora de diseñar un producto.

El factor X_5 (**Gestión de la Calidad del Proveedor**) en la muestra evidencia una mejora significativa ($p < 0.001$), como resultado de una mayor relación de largo plazo de las empresas peruanas con sus proveedores y de un mayor manejo de información sobre el desempeño de la gestión de calidad de los mismos. En el 2006 las empresas no percibían que la calidad de

los productos recibidos por sus proveedores sea la adecuada, sin embargo en el 2011 esta situación logra revertirse. Pese a ello, todavía la respuesta media tiene una inclinación hacia la respuesta neutral de la escala, haciéndose necesario concentrar mayores esfuerzos en la Gestión de Proveedores, crear vínculos estratégicos con el proveedor e integrarlos a los sistemas de calidad de la empresa; ya que ello repercute directamente en los estándares de calidad de la propia empresa.

Para el **Control y Mejoramiento de Procesos (X_6)** de acuerdo a la muestra se tiene una mejora significativa en la percepción de los encuestados ($p < 0.001$). Los resultados muestran que en 2006 las empresas peruanas dejaban de lado el mantenimiento de sus equipos operativos; mientras que en el 2011 se observa una mayor preocupación por este aspecto. Además, las empresas se preocupan más que en 2006 por el cumplimiento de los plazos establecidos para la entrega de los productos a los clientes; existe una mejor instalación y disposición de los equipos operativos y se percibe mayor eficacia en los controles de calidad. Por otro lado, el uso de las herramientas de control de procesos ha experimentado una mejora marginal en el periodo estudiado, lo que hace necesario promover más el uso de estas herramientas que son parte importante en la mejora continua.

La puntuación alcanzada por el factor **Educación y Entrenamiento (X_7)**, en el 2011 superó a la alcanzada en el 2006, siendo la mejora de todos los aspectos del factor significativa ($p < 0.001$). Los resultados indican que en el 2006 los empleados no se encontraban muy involucrados en el sistema de gestión de calidad de la empresa, tampoco se percibía una conciencia hacia la calidad, no se recibía un entrenamiento adecuado en cuanto a calidad y eran poco capaces de utilizar las herramientas de calidad; en contraste, en el 2011, las empresas se preocupan más por el entrenamiento y educación de los empleados logrando mejorar los aspectos mencionados. Con respecto al factor **Círculos de calidad (X_8)**, se observa que este factor ha experimentado una variación significativa ($p < 0.001$) en la percepción de los encuestados sobre casi todos los aspectos que lo conforman, salvo la percepción de que la mayoría de los empleados realizan círculos de calidad. Se observa una mejora en la capacidad de las empresas para realizar círculos de calidad y en el uso de herramientas para la realización de estos círculos, así como una mayor percepción de que ésta práctica genera ahorros para la organización. Para el 2006, el aspecto que tenía la calificación más alta dentro de este factor era la percepción de que la mayoría de los empleados realizaban círculos de calidad. Sin embargo para el 2011, éste aspecto recibió la calificación más baja, se evidencia así, que la participación de los empleados en círculos de calidad debe ser mayor, con la finalidad de cumplir los objetivos de la mejora continua en la gestión de las empresas, ya que muchas veces quedan como grupos de fraternización, siendo herramientas reales de mejoramiento.

Por último, siguiendo la tendencia de aumento en su calificación, el factor **Enfoque hacia la Satisfacción del Cliente (X_9)** indicó que las empresas no evaluaron el cumplimiento de los requerimientos de sus clientes y no contaban con medios para hacerlo; sin embargo, para el 2011 se logra tomar mayor conciencia sobre estos aspectos mejorando su calificación de forma significativa ($p < 0.001$). También se observa que las empresas empiezan a tomar en cuenta la información sobre las quejas de los clientes, con la finalidad de corregir errores. Por otro lado, en el 2006, el aspecto relacionado a la toma de una encuesta de satisfacción al cliente registraba la calificación media más alta dentro del factor, pero en el 2011 obtuvo la menor calificación del factor; así podemos deducir según la percepción de los encuestados, que si bien existen esfuerzos por satisfacer al cliente, no hay una mejora sustancial.

Otro dato relevante obtenido en el estudio, es que 65 empresas participaron de la encuesta tanto en 2006 como en 2011, siendo alrededor del 30% de las 212 empresas encuestadas en 2011, quienes tuvieron un leve resultado mayor, en cada factor que el obtenido por el conjunto de empresas analizadas ese año, lo que podemos deducir que la muestra del 2011 ha mejorado en su conjunto.

6. Conclusiones

En la presente investigación se analiza y compara el nivel de calidad de las empresas peruanas. Los resultados muestran que existe una tendencia a mejorar en todos los factores claves considerados en el estudio, es decir, es más evidente el alcance de la calidad dentro de las empresas peruanas en el periodo estudiado.

A través de la muestra se puede observar una tendencia en las empresas peruanas del “No Hacer al Hacer”, es decir, las empresas peruanas pasaron de no desarrollar prácticas de calidad a desarrollarlas, ello puede ser debido a las exigencias de competir en un mercado global. Así se hace evidente que los directivos de las empresas peruanas son cada vez más conscientes de la importancia de la calidad y de la necesidad de implementar un sistema de gestión para ser más competitivos en un economía global y abrir más mercados.

De acuerdo a la muestra se evidencia que la Alta Gerencia pasó de pensar tácticamente, a estratégicamente en la gestión de empresas, es decir, se trabaja para lograr objetivos de mediano y largo plazo asegurando la sostenibilidad de la empresa; motivada quizás por la inserción del Perú en el mercado global y la necesidad de ser más competitivos. Se evidencia un mayor compromiso hacia la calidad en las empresas peruanas, un cambio en la gestión impulsado por el liderazgo de la Alta Gerencia, que influye directamente con el desempeño de los demás factores; explicando así su incremento y mejora con respecto al análisis del 2006. Esto a su vez demuestra el rol impulsor que desempeña la Alta Gerencia en la implementación y gestión de un Sistema de Calidad.

Se percibe por medio de la muestra que las empresas peruanas han dejado de pensar que la calidad es un concepto relacionado sólo al producto, y que se puede medir sólo cuando el producto llega a manos del cliente, sino a considerar la calidad de los procesos, esencial para ser competitivo; teniendo en cuenta que todo producto se hace a través de un proceso.

El estudio muestra una evolución hacia una mentalidad de calidad, entendiéndola como un proceso de suma de esfuerzos para lograr los objetivos establecidos, por lo que se hace necesaria una capacitación más adecuada al personal, brindándoles la información necesaria especialmente en el uso de herramientas de Gestión de Calidad, así como otorgar actividades relacionadas directamente a los proyectos de calidad con la única finalidad de lograr un mayor trabajo en equipo y compromiso en los trabajadores, el cual permita cumplir con los objetivos establecidos.

El estudio por medio de la muestra permite deducir que hay un cambio en la gestión de las empresas peruanas, la tendencia a un cambio de actitud hacia la calidad y no la cantidad, así como la orientación hacia el cliente y cumplir sus requerimientos; sin embargo, se puede dar un mayor énfasis a la retroalimentación dentro de las empresas peruanas, a través de la medición anual de la satisfacción de los clientes y así verificar que se cumplan los objetivos establecidos.

Se puede percibir a través de la muestra, que si bien las empresas peruanas incluyen a sus proveedores dentro de sus prácticas de calidad, el factor Gestión de la Calidad del Proveedor, no ha tenido el mismo nivel de mejora que el resto de los factores estudiados; debiendo ellas concentrar mayores esfuerzos en medir el nivel de manejo de sistemas de calidad de los proveedores e integrarlos a sus propios sistemas de calidad, fortaleciendo sus relaciones e intercambiando información de manera continua, ya que ello repercute directamente en la calidad de los productos que ofrecen y en el cumplimiento de sus propios estándares de calidad, además de ser un factor esencial para ser más competitivos.

Se han hecho varios esfuerzos a un nivel institucional con el fin de mejorar la calidad pero no se sabe que efectivamente se alcance los objetivos y eso ayudaría a la motivación y compromiso de la Alta Gerencia y el personal. Sin embargo, quedan algunos aspectos a mejorar como el uso del Benchmarking. Compararse con referentes del sector a nivel mundial y tener los mismos estándares hará más fácil su inserción a otros mercados y aprovechar así las alianzas comerciales estratégicas desarrolladas por el país durante los últimos años.

La metodología utilizada es una propuesta para ser aplicada en otros países latinoamericanos para conocer el alcance de la gestión de la calidad en las empresas debido a la importancia de que el desarrollo económico de la región vaya efectivamente de la mano con una evolución positiva en alcance de la gestión de la calidad de las empresas.

APÉNDICE A

Factores de Calidad	Preguntas
Alta Gerencia – X_1	La alta gerencia participa activamente en la Gestión de la Calidad en la empresa – X_{11}
	La alta gerencia de la empresa alienta firmemente la participación de los empleados en la Gestión de la Calidad – X_{12}
	La alta gerencia de la empresa se reúne de manera regular para discutir temas relacionados con la Gestión de la Calidad – X_{13}
	La alta gerencia de la empresa proporciona los recursos apropiados para elevar el nivel de la calidad – X_{14}
	La alta gerencia busca el éxito de la empresa a largo plazo – X_{15}
Planeamiento de la Calidad – X_2	La empresa tiene metas específicas y detalladas en cuanto a la calidad – X_{21}
	La empresa presta atención al cumplimiento y éxito de sus políticas y planes relacionados con la calidad – X_{22}
Auditoría y Evaluación de la Calidad – X_3	La empresa obtiene datos objetivos para la toma de decisiones – X_{31}
	La empresa evalúa regularmente sus políticas y planes de la calidad – X_{32}
	El “benchmarking” se utiliza ampliamente en la empresa – X_{33}
Diseño del Producto – X_4	Los requerimientos de los clientes son plenamente considerados en el diseño del producto – X_{41}
	La empresa invierte en el diseño del producto – X_{42}
Gestión de la Calidad del Proveedor – X_5	La empresa ha establecido relaciones de cooperación a largo plazo con sus proveedores- X_{51}
	La empresa posee información detallada acerca del desempeño de los proveedores en cuanto a calidad – X_{52}
	La calidad de los productos que los proveedores suministran a la empresa es adecuada – X_{53}
Control y Mejoramiento de Proceso – X_6	El proceso operativo en la empresa satisface los requerimientos de plazo de entrega de los clientes – X_{61}
	Las instalaciones y la disposición física del equipo operativo en la empresa funcionan apropiadamente – X_{62}
	Los equipos operativos de la empresa reciben buen mantenimiento – X_{63}
	La empresa utiliza las siete herramientas de Control de la Calidad para el control y mejoramiento del proceso (Diagrama de Flujo, Diagrama de Ishikawa o Causa - Efecto, Lista de Verificación, Diagrama de Pareto, Histograma, Gráficos de Control, Diagrama de Relaciones) – X_{64}
	La empresa implementa el control de calidad con eficacia – X_{65}
Educación y Entrenamiento – X_7	La mayoría de empleados de la empresa reciben educación y entrenamiento en cuanto a calidad – X_{71}
	La mayoría de los empleados de la empresa son capaces de utilizar las herramientas para la gestión de la calidad – X_{72}
	Los empleados de la empresa se encuentran activamente involucrados en las actividades relacionadas con la calidad – X_{73}
	La conciencia de los trabajadores de la empresa hacia la calidad es fuerte – X_{74}
Círculos de Calidad – X_8	La empresa está capacitada para realizar círculos de calidad – X_{81}
	La mayoría de los empleados de la empresa realiza actividades de círculos de calidad – X_{82}
	Se utilizan las herramientas adecuadas para realizar los círculos de calidad en la empresa – X_{83}
	La empresa ha obtenido ahorros por los círculos de calidad – X_{84}
Enfoque hacia la satisfacción del cliente – X_9	La empresa cuenta con medios para obtener información sobre los clientes – X_{91}
	La empresa lleva a cabo una encuesta de satisfacción del cliente todos los años – X_{92}
	El personal de todos los niveles de la empresa presta atención a la información sobre las quejas de los clientes – X_{93}
	La empresa realiza una evaluación general de los requerimientos de los clientes – X_{94}

APÉNDICE B

Tabla 1. Resultados Alpha de Cronbach

Factor	Alpha de Cronbach	No. Preguntas
Alta Gerencia	0.847	5
Planeamiento de la calidad	*	2
Auditoria y Evolución de la calidad	0.722	3
Diseño del Producto	*	2
Gestión y Calidad del Proveedor	0.71	3
Control y mejoramiento del proceso	0.788	5
Evaluación y Entrenamiento	0.87	4
Círculos de Calidad	0.875	4
Enfoque hacia la satisfacción del cliente	0.797	4

Se analizó la confiabilidad de las preguntas del cuestionario calculando el Alfa de Cronbach para medir la confiabilidad asociada a la relación entre las preguntas y los factores evaluados. Cabe señalar que el correlativo de las preguntas no guarda el orden consecutivo de los factores que se midieron, por lo que existe mayor confiabilidad y validez del instrumento que si las preguntas estuviesen agrupadas correlativamente para cada factor evaluado.

Según criterio utilizado en el área de investigación, un Alpha Cronbach mayor a 0.7 es aceptable y se puede decir que las que las preguntas son confiables y están midiendo realmente el factor al que están asociadas; si el resultado es menor a 0.7 se considera insuficiente o débil para establecer confiabilidad.

*No se considero este factor para la prueba por tener sólo dos preguntas.

APÉNDICE C

DESCRIPCIÓN	2006	2011
Total de empresas (Número de empresas)	245	212
Empresas de Bienes	42%	45%
Manufacturas (construcción, fabricación y ensamblaje)	80%	74%
Conversión (extracción, transformación y reducción)	18%	21%
Reparaciones (reconstrucción, renovación y restauración)	2%	5%
Empresas de Servicios	58%	55%
Logística (almacenamiento, transporte, comercial)	57%	66%
Bienestar (salud, educación, asesoría)	30%	24%
Seguridad (protección, defensa, orden)	13%	10%
Tamaño de empresa (Por número de trabajadores)		
Empresa grande (201 a más)	33%	34%
Empresa mediana (51-200)	37%	32%
Empresa pequeña (11-50)	28%	22%
Microempresa (1-10)	2%	12%
Tiempo de Fundación:		
Más de 20 años	40%	47%
16 a 20 años	11%	15%
11 a 15 años	18%	18%
6 a 10 años	24%	12%
0 a 5 años	5%	8%
Persona que contestó:		
Presidente o Gerente General	75%	72%
Gerente de Área o Jefe de Departamento	18%	21%
Otro	7%	7%

APÉNDICE D

Valor medio de las Encuestas

	2006	2011
Alta Gerencia - X_1	1.80	4.08
X_{11}	1.76	4.09
X_{12}	1.75	4.10
X_{13}	2.13	3.73
X_{14}	1.93	3.94
X_{15}	1.41	4.54
Planeamiento de Calidad - X_2	1.94	3.86
X_{21}	1.85	4.00
X_{22}	2.02	3.72
Auditoria y Evolución de la Calidad - X_3	2.14	3.76
X_{31}	2.02	3.83
X_{32}	1.91	4.02
X_{33}	2.48	3.42
Diseño del Producto - X_4	2.05	3.76
X_{41}	2.20	3.65
X_{42}	1.89	3.87
Gestión y Calidad del Proveedor - X_5	2.13	3.81
X_{51}	2.21	3.75
X_{52}	2.34	3.55
X_{53}	1.84	4.13
Control y mejoramiento del proceso - X_6	2.11	3.77
X_{61}	1.88	4.04
X_{62}	1.92	3.97
X_{63}	1.80	4.04
X_{64}	2.98	3.07
X_{65}	1.96	3.75
Educación y Entrenamiento - X_7	2.30	3.51
X_{71}	2.30	3.61
X_{72}	2.49	3.02
X_{73}	2.20	3.78
X_{74}	2.22	3.63

Círculos de Calidad - X8	2.50	3.45
X ₈₁	2.23	3.84
X ₈₂	2.75	3.14
X ₈₃	2.54	3.34
X ₈₄	2.48	3.46
Enfoque hacia la satisfacción del cliente - X9	2.14	3.77
X ₉₁	2.02	3.83
X ₉₂	2.36	3.57
X ₉₃	2.16	3.80
X ₉₄	2.00	3.89

Nota: Los Valores del 1 al 5 significan:

- 1- Totalmente en desacuerdo.
- 2- En desacuerdo.
- 3- Neutral.
- 4- De acuerdo.
- 5- Totalmente de acuerdo.

APÉNDICE E

Resultados Prueba Wilcoxon y Prueba T (65 empresas encuestadas en 2006 y 2011)

Factor Alta Gerencia		Significancia según Wilcoxon	Significancia según Prueba T
X ₁₁	La alta gerencia participa activamente en la Gestión de la Calidad en la empresa	0.000	0.000
X ₁₂	La alta gerencia alienta firmemente la participación de los empleados en la Gestión de la Calidad	0.000	0.000
X ₁₃	La alta gerencia se reúne de manera regular para discutir temas relacionados con la Gestión de la Calidad	0.000	0.000
X ₁₄	La alta gerencia proporciona los recursos apropiados para elevar el nivel de la calidad	0.000	0.000
X ₁₅	La alta gerencia busca el éxito de la empresa a largo plazo	0.000	0.000
Factor Planeamiento de Calidad			
X ₂₁	La empresa tiene metas específicas y detalladas en cuanto a la calidad	0.000	0.000
X ₂₂	La empresa presta atención al cumplimiento de sus políticas y planes relacionados con la calidad	0.000	0.000

Factor Auditoria y Evaluación			
X ₃₁	La empresa obtiene datos objetivos para la toma de decisiones	0.000	0.000
X ₃₂	La empresa evalúa regularmente sus políticas y planes de la calidad	0.000	0.000
X ₃₃	El "benchmarking" se utiliza ampliamente en la empresa	0.000	0.000
Factor Diseño del Producto			
X ₄₁	Los requerimientos de los clientes son plenamente considerados en el diseño del producto	0.000	0.000
X ₄₂	La empresa invierte en el diseño de los productos que suministra	0.000	0.000
Factor Gestión del Proveedor			
X ₅₁	La empresa ha establecido relaciones de cooperación a largo plazo con sus proveedores	0.000	0.000
X ₅₂	La empresa posee información detallada acerca del desempeño de los proveedores en cuanto a su calidad	0.000	0.000
X ₅₃	La calidad de los productos que los proveedores suministran a la empresa es adecuada	0.000	0.000
Factor Control y Mejoramiento del Proceso			
X ₆₁	El proceso operativo en la empresa satisface los requerimientos de plazo de entrega de los clientes	0.000	0.000
X ₆₂	Las instalaciones y la disposición física del equipo operativo en la empresa funcionan apropiadamente	0.000	0.000
X ₆₃	Los equipos operativos de la empresa reciben buen mantenimiento	0.000	0.000
X ₆₄	La empresa utiliza las siete herramientas de Control de la Calidad para el control y mejoramiento del proceso	0.031	0.028
X ₆₅	La empresa implementa el control de calidad con eficacia	0.000	0.000
Factor Educación y entrenamiento			
X ₇₁	La mayoría de los empleados de la empresa reciben educación y entrenamiento en cuanto a la calidad	0.000	0.000
X ₇₂	La mayoría de los empleados de la empresa son capaces de utilizar las herramientas para la gestión de la calidad	0.001	0.000
X ₇₃	Los empleados de la empresa se encuentran activamente involucrados en las actividades relacionadas con la calidad	0.000	0.000
X ₇₄	La conciencia de los trabajadores de la empresa hacia la calidad es fuerte	0.000	0.000
Factor Círculos de Calidad			
X ₈₁	La empresa está capacitada para realizar círculos de calidad	0.000	0.000
X ₈₂	La mayoría de los empleados de la empresa realiza actividades de círculos de calidad	0.009	0.011
X ₈₃	Se utilizan las herramientas adecuadas para realizar los círculos de calidad en la empresa	0.000	0.000
X ₈₄	La empresa ha obtenido ahorros por los círculos de calidad	0.000	0.000

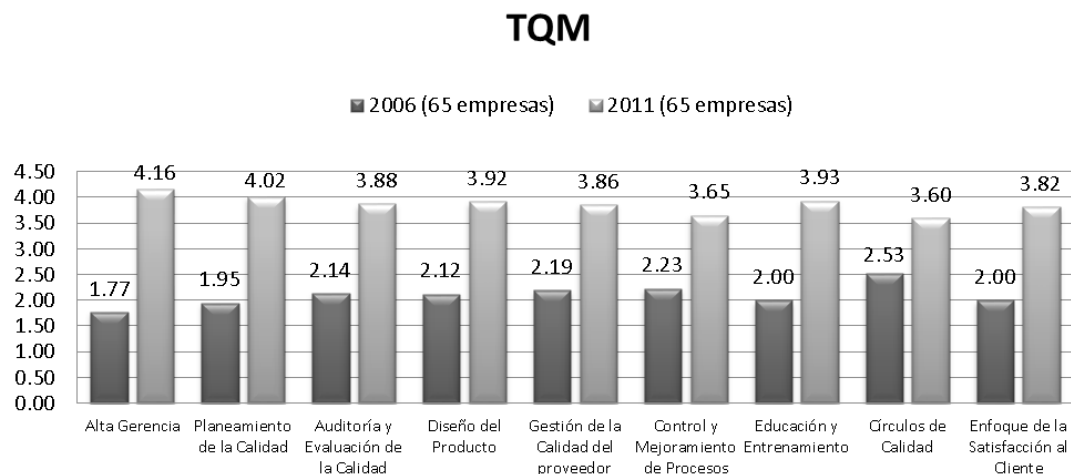
Factor Satisfacción al Cliente			
X ₉₁	La empresa cuenta con medios para obtener información sobre los clientes	0.000	0.000
X ₉₂	La empresa lleva a cabo una encuesta de satisfacción del cliente todos los años	0.000	0.000
X ₉₃	El personal de todos los niveles de la empresa presta atención a la información sobre las quejas de los clientes	0.000	0.000
X ₉₄	La empresa realiza una evaluación general de los requerimientos de los clientes	0.000	0.000

* $p < 0.001$ = mejora significativa a un nivel de error de 0.10%

* $p < 0.01$ = mejora marginal

* $p < 0.05$ = mejora marginal

Figura E.1 Comparación de resultados de los factores de las 65 empresas encuestadas en ambos años



Referências

- Abire, S.L.; Goldbar, D.Y. & Waller, M.A. (1996) "Development and validation of TQM implementation constructs," *Decision Sciences*, Vol. 27, núm. 1, p. 23-56.
- Alvarado, M. (2002). "Un pasaje para la internacionalización de las empresas peruanas", *Revista de Calidad y Excelencia*, núm. 8, p. 26-29.
- Banco Central de Reserva del Perú - BCRP. (2012). "Memoria 2011". Lima, Perú. <http://www.bcrp.gob.pe/docs/Publicaciones/Memoria/2011/memoria-bcrp-2011.pdf>
- Centro de Desarrollo Industrial (2006) *Semana de la Calidad*, www.cdi.org.pe/semana_cgc.htm, 10/06/2012.
- Crosby, P. (1979): "Quality is Free: The Art of Making Quality Certain", New York. McGraw-Hill".
- Deming, W.E. (1986). "Calidad, Productividad y Competitividad. La salida de la crisis". Madrid, España: Ediciones Díaz de Santos, S.A.
- INDECOPI (2006): "Perú, Los intereses nacionales en estándares de calidad y los acuerdos preferenciales de comercio", INDECOPI, Lima.
- Juran, J.M.; & Gryna, F.M. (1988): "Juran's quality control handbook", 4a Edición, Mc Graw Hill, New York.
- Li, J.; Alistair A. & Harrison, R. (2003) "Total quality management principles and practices in China," *International Journal of Quality & Reliability Management*, Vol. 20, núm. 9, p.1026 – 1050
- Ministerio de Economía y Finanzas (MEF) y Presidencia del Consejo de Ministros (PCM) del Perú (2012). *Informe Pre-lectoral Administración 2006-2011*. Lima, Perú. http://www.mef.gob.pe/contenidos/pol_econ/documentos/Informe_Preelectoral2011.pdf
- Organización Internacional de Normalización ISO (2005), *Norma Internacional ISO 9000. Sistemas de gestión de la calidad – Fundamentos y Vocabulario*. Suiza.
- Organización Internacional de Normalización (2010). "The ISO Survey of Certifications. Geneva: ISO copyright office".
- Rughunathan, T.S.; Rao, S.S. & Solis, L.E. (1997) "A comparative study of quality practices: USA, China and India," *Industrial Management & Data Systems*, Vol. 97 núm. 5, p. 192-200.
- Shenawy, E.E.; Baker, T.; & Lemark, D.J. (2007) "A meta-analysis of the effect of TQM on the competitive advantage," *International Journal of Quality & Reliability Management*, Vol. 24, núm. 5, p. 442 – 471.
- Sila, I. & Ebrahimipour, M. (2002) "An investigation of the total quality management survey based research published between 1989 and 2000: a literature review," *International Journal of Quality and Reliability Management*, Vol. 19, núm. 7, p. 902-970.
- Sun, H. (2000) "A comparison of quality management practices in Shanghai and Norwegian manufacturing companies," *International Journal of Quality & Reliability Management*, Vol. 17, núm. 6, p. 636-666.
- Zeballos, N. (2002). "ISO 9001, quince años después", *Revista de Calidad y Excelencia*, núm. 8, p. 23-25.
- Zhang, Z.; Waszink, A.; & Wijngaard (2000) "An instrument for measuring TQM implementation for Chinese manufacturing industries," *International Journal of Quality & Reliability Management*, Vol. 17, Núm. 7, p. 730-755.



Inversión española en la Unión Europea y modo de implantación: Análisis desde una perspectiva cualitativa comparativa*

ÁREA: 2
TIPO: Aplicación

Spanish FDI in the European Union and establishment mode: An analysis from a qualitative comparative perspective

Investimento espanhol na União Europeia e modo de implementação: Análise a partir de uma perspectiva qualitativa comparativa

El presente trabajo desarrolla un análisis empírico de los factores determinantes del modo de implantación en el mercado receptor—creación frente a adquisición— en el caso concreto de inversiones realizadas por empresas españolas en la Unión Europea. La metodología utilizada es el Análisis Cualitativo Comparativo de categorías difusas. Los resultados obtenidos apuntan a la distancia cultural entre las naciones implicadas en el proceso, el riesgo país de la nación receptora y la experiencia acumulada por la empresa inversora en el proceso de internacionalización y en el país receptor de la inversión como principales condicionantes de la elección entre ambas fórmulas.

This papers empirically analyzes factors determining the establishment mode choice —greenfield investments versus acquisitions. The study is focused on foreign direct investments carried out by Spanish firms in the European Union. By using the Fuzzy set Qualitative Comparative Analysis as methodology, we achieve results which point to cultural distance, host country risk and multinationals' accrued experience as main factors driving the establishment choice.

O presente trabalho desenvolve uma análise empírica dos factores determinantes do modo de implementação no mercado receptor—criação face à aquisição— no caso concreto de investimentos realizados por empresas espanholas na União Europeia. A metodologia utilizada é a Análise Qualitativa Comparativa de categorias difusas. Os resultados obtidos apontam para a distância cultural entre as nações envolvidas no processo, o risco de país da nação receptora e a experiência acumulada pela empresa investidora no processo de internacionalização e no país receptor do investimento, como principais condicionantes da escolha entre ambas as fórmulas.

AUTORES

Belén González-Díaz¹

Universidad de Oviedo, España
bgonzal@uniovi.es

Cristina López-Duarte

Universidad de Oviedo, España
clduarte@uniovi.es

Marta María Vidal-Suárez

Universidad de Oviedo, España
mmvidal@uniovi.es

1. Autora de contacto:
Universidad de Oviedo,
Facultad de Comercio, Turismo y Ciencias Sociales;
Av. Luis Moya, 261; 33203
Gijón- Asturias; España

* Los autores agradecen el apoyo financiero proporcionado por el Ministerio de Ciencia e Innovación de España (Proyecto Plan Nacional ECO 09-7786).

DOI 10.3232/GCG.2013.V7.N1.04	RECIBIDO 18.01.2013	ACEPTADO 27.03.2013
----------------------------------	------------------------	------------------------

1. Introducción

La elección del modo de implantación —creación de una nueva empresa frente a la adquisición de una entidad previamente localizada en el mercado receptor al materializar una inversión directa en el exterior (IDE)— constituye un tema ampliamente estudiado en la literatura sobre procesos de internacionalización empresarial. Al margen de la perspectiva teórica desde la cual se aborde el estudio¹, la distancia psíquica (DP) existente entre las naciones origen y destino del proceso constituye un factor central como determinante de la elección entre ambas fórmulas de implantación —véase Dow y Larimo (2011) para una exhaustiva revisión de la literatura al respecto. Ya en el desarrollo de su pionero modelo sobre las Etapas de Desarrollo del Proceso de Internacionalización, Johanson y Vahlne (1977) hacen referencia al concepto de DP entre dos naciones, vinculándola con todas las diferencias existentes entre las formas de pensar y actuar de sus respectivas poblaciones. Si bien buena parte de la literatura al respecto ha aproximado la DP a través de la distancia cultural entre las naciones origen y destino, en la última década han visto la luz numerosos trabajos que abordan tal distancia desde una perspectiva más amplia, considerando, además de la propia distancia cultural, las diferencias existentes entre las naciones inversora y receptora en términos lingüísticos, geográficos, institucionales y económicos, entre otros.

El presente trabajo presenta una orientación fundamentalmente empírica; así, partiendo de las premisas recogidas en la literatura dirigida a identificar los diferentes factores determinantes de la elección de la forma de implantación², se analiza tal elección en el caso concreto de las inversiones directas en el exterior realizadas por empresas españolas en el marco de la Unión Europea. La principal novedad del mismo radica en la aproximación metodológica utilizada: el Análisis Cualitativo Comparativo fuzzy set o de categorías difusas (fuzzy set Qualitative Comparative Analysis) —en adelante ACCfs. Al facilitar el desarrollo de estudios que trabajan con muestras de tamaño pequeño/medio, la utilización de esta metodología nos permite identificar de forma diferenciada los factores que condicionan tal elección en el caso de inversiones procedentes de un único país y localizadas en una determinada región o localización geográfica, en nuestro caso, inversiones realizadas por empresas españolas en el marco de la Unión Europea.

El estudio desarrollado apunta al papel principal que la experiencia acumulada por la empresa inversora juega en la determinación de la fórmula de implantación, tanto de forma directa, como moderando el efecto ejercido por la distancia cultural entre las naciones origen y destino de la inversión y por el riesgo país inherente a este último.

PALABRAS CLAVE

Inversión exterior, modo de implantación, adquisición, fuzzy set

KEY WORDS

Foreign direct investment, establishment mode, acquisition, fuzzy set

PALAVRAS-CHAVE

Investimento externo, modo de implementação, aquisição, fuzzy set

CÓDIGOS JEL:

C60, F21, M16

1. Las aproximaciones teóricas más frecuentemente utilizadas al respecto son la Teoría de Costes de Transacción, la Teoría Institucional y el Paradigma Ecléctico de la Producción Internacional —véase Dow y Larimo (2011).

2. Véanse, entre los trabajos más recientes al respecto, Brouthers y Hennart (2007), Chen y Hennart (2004), Dow y Larimo (2009, 2011), Drogendijk y Slangen (2006), López-Duarte y Vidal-Suárez (2012), Reuer y Koza (2000), Slangen y Hennart (2007) y Zhao et al. (2004).

2. Análisis empírico

2.1. Base de datos

La muestra de inversiones utilizada en el presente trabajo recoge las IDEs realizadas entre 1989 y 2003 por empresas españolas admitidas a cotización oficial en países integrados en la Unión Europea en el momento de realización de la IDE. No se han integrado en dicha muestra las ampliaciones o reestructuraciones de inversiones realizadas previamente ni las inversiones que responden a privatizaciones (dado que en tal caso la empresa inversora no cuenta con posibilidad real de elección sobre la fórmula de implantación). La muestra final integra un total de 125 inversiones localizadas en 11 países diferentes. Dos tercios de las mismas responden a procesos de adquisición, si bien el peso relativo en la utilización de las diferentes fórmulas de implantación varía en función de la nación receptora de la inversión —la [Tabla 1](#) recoge el listado de países receptores y el número de inversiones localizadas en cada uno de ellos.

Tabla 1. Distribución de inversiones por fórmula de implantación y país receptor

País receptor	Inversiones	Creación nueva empresa	Adquisición
Alemania	20	8	12
Austria	4	0	4
Dinamarca	3	0	3
Finlandia	1	0	1
Francia	17	1	16
Grecia	1	1	0
Holanda	7	1	6
Irlanda	2	0	2
Italia	16	4	12
Portugal	39	17	22
Reino Unido	15	8	7

Fuente: Elaboración propia.

2.2. Metodología

La metodología utilizada para el desarrollo del estudio es el Análisis Cualitativo Comparativo (ACC). El mismo constituye una alternativa susceptible de ser catalogada como mixta entre los estudios de corte cuantitativo (generalmente desarrollados a partir de muestras de gran tamaño) y los análisis estrictamente cualitativos (basados en el estudio de un número muy limitado de casos), permitiendo conjugar ventajas de ambos (Berg-Schlosser et al., 2009; Seawright, 2004) y resultando particularmente apropiada para estudios con muestras de tamaño pequeño/medio.

Esta metodología permite explorar patrones de causalidad compleja en los que intervienen dife-

rentes variables causales o independientes mediante el estudio de un número relativamente limitado de casos. En otras palabras, constituye una herramienta de análisis que permite solventar el clásico problema relacionado con el tamaño muestral que surge bien cuando el número de unidades de análisis de que se dispone para la realización de un estudio es limitado, bien cuando el número total de posibles casos resulta inherentemente limitado. El ACC permite, mediante la maximización del número de comparaciones realizadas entre los distintos casos observados, trabajar con muestras de tamaño medio; es decir, muestras no lo suficientemente grandes como para permitir análisis cuantitativos tradicionales, si bien no limitadas a un número extremo de casos particulares (Lieberson, 2004; Ragin y Rihoux, 2004; Ragin et al., 2003; Rihoux, 2006).

La comparación de los diferentes casos y el desarrollo de una concepción de la causalidad que permite tener en cuenta la complejidad, permite desarrollar la denominada “causalidad coyuntural múltiple”, es decir, la identificación de diferentes combinaciones de variables causales que derivan en un mismo resultado final. Al identificar las diferentes combinaciones o configuraciones causales, el ACC no analiza únicamente el efecto aislado de dos o más variables sobre el resultado de interés, sino que explora todas las posibles interacciones (potenciadoras o moderadoras) entre tales variables. La configuración causal coincide con lo que algunos autores —véase George y Bennett (2005)— denominan modelos tipológicos.

En la modalidad de categorías difusas o fuzzy set, el ACC permite la clasificación de casos y variables identificando intervalos de pertenencia a determinadas categorías (véase Ragin (2008, 2009) —frente al ACC convencional basado en la utilización de variables dicotómicas y en la lógica de que un determinado caso sólo puede estar dentro o fuera de una categoría y un determinado condicionante o variable causal únicamente puede tomar dos valores. Tales intervalos son denominados categorías difusas o variables *fuzzy*³.

La aplicación de tal metodología se ha llevado a cabo mediante la utilización del paquete estadístico fsQCA 2.0, tomando como variable dependiente o resultado la forma de implantación en el mercado receptor medida a través de una variable categórica binaria (toma el valor 1 si la inversión ha sido materializada mediante una adquisición y 0 en caso contrario) y como variables causales las recogidas en el siguiente epígrafe.

2.3. Variables independientes

Las variables independientes o causales utilizadas en el estudio son las siguientes:

- Distancia cultural entre las naciones inversora y receptora (DC). Se erige en una variable asociada a la incertidumbre externa procedente del entorno informal del país en el que se localiza la inversión. El volumen de trabajos que analiza el efecto de la DC sobre el modo de implantación es elevado —una revisión de la literatura al respecto publicada hasta principios de la década del 2000 puede encontrarse en Harzing (2003). La evidencia empírica al respecto resulta bastante concluyente: si bien algunos trabajos apuntan a una influencia no signi-

3. Un precedente a las fuzzy set son las denominadas variables lingüísticas (Zadeh, 1972; 1975), Zimmermann (1972, 2001), entendidas como variables cuyos valores son palabras o frases (frente a valores numéricos) que permiten clasificar fenómenos excesivamente complejos para ser descritos/medidos en términos cuantitativos.

ficativa de la DC sobre la elección del modo de implantación —Brouthers y Brouthers (2000), Demirbarg *et al.* (2008), Padmanabhan y Cho (1999)—, el grueso de la literatura apunta a la preferencia por las fórmulas que impliquen la creación de una nueva entidad en el país receptor en entornos de elevada DC —Kogut y Singh (1988), Barkema y Vermeulen (1998), Chang y Rosenweig (2001), Cho y Padmanabhan (1995), Drogendijk y Slangen (2006), Harzing (2002), Larimo (2003), Dow y Larimo (2009), Slangen y Hennart (2008) y Vermeulen y Barkema (2001). Esta variable se ha medido a partir de las 6 dimensiones de distancia cultural identificadas y medidas por Hofstede *et al.* (2010) (*distancia al poder, aversión a la incertidumbre, individualismo, masculinidad, orientación al largo o corto plazo e indulgencia versus restricción*) e integradas en un valor único a través del índice de Kogut y Singh (1988). La variable continua inicialmente creada a partir de dicho índice se ha transformado mediante el método de calibración directa⁴ en una *fuzzy set* —véase Verkuilen (2005) para una exhaustiva explicación sobre dicho método de calibración. Dicho método ha sido utilizado para la transformación en *fuzzy set* de todas las variables continuas utilizadas en el presente trabajo.

- Riesgo país inherente a las diferentes naciones receptoras de la inversión (RP). Constituye una variable tradicionalmente vinculada a la incertidumbre externa procedente del entorno formal de la nación receptora (Henisz y Delios, 2002; Delios y Henisz, 2003; Slangen y Van Tulder, 2009). En el presente trabajo se ha medido mediante los rankings elaborados por Euromoney para cada uno de los años incluidos en el período objeto de estudio. La medida incluida en estos rankings es una medida de estabilidad integradora en la que se acumulan en una sola medida la estabilidad política, económica y financiera de cada país que oscila entre 0 (mayor RP o menor estabilidad) y 100 (menor RP o mayor estabilidad). Al objeto de facilitar su interpretación se utiliza la transformación 100-Euromoney. Al igual que en el caso anterior, la variable continua ha sido transformada en una *fuzzy set*.
- Diversidad lingüística entre las naciones inversora y receptora (DL). Constituye, junto al grado de desarrollo económico y la distancia geográfica, uno de los denominados “estímulos de distancia psíquica” (Dow y Kuranaratna, 2006) susceptibles de condicionar el grado de incertidumbre externa percibido por la empresa inversora. La variable se ha construido a partir de la escala de diversidad lingüística de Dow y Kuranaratna (2006), basada, a su vez, en el trabajo de Grimes y Grimes (1996) —variable *fuzzy*.
- Diferencias en el grado de desarrollo económico del país receptor (DEC). El mismo se midió a través de una variable categórica de 4 valores correspondientes a otros tantos *clusters* o subgrupos de desarrollo económico identificados por el Banco Mundial —variable categórica.
- Distancia geográfica entre las naciones origen y destino de la inversión (DG) medida a través de la transformación logarítmica de la distancia en kilómetros entre las capitales de ambas naciones —variable *fuzzy*.
- Experiencia internacional y en el país receptor (EXPINT; EXPAIS). La experiencia acumulada por la empresa inversora bien en relación con el proceso de internacionalización, bien en relación con la nación receptora del proceso constituye una variable susceptible de mitigar

4. El proceso de transformación de una variable continua en una *fuzzy set* o variable de categorías difusas requiere la previa calibración de la misma conforme a estándares externos (Rihoux, 2003). Esta calibración permite valorar cuantitativamente el grado de inclusión de una variable en una determinada categoría en rangos comprendidos entre 0.0 y 1.0.

el efecto que las diferentes variables de distancia psíquica ejercen sobre la incertidumbre percibida por la empresa inversora y, por ende, sobre los costes de transacción inherentes al proceso de inversión —véase Cho y Padmanabhan (2005) para una exhaustiva revisión de la literatura al respecto. La experiencia internacional se ha medido mediante una variable dicotómica que toma el valor 0 si el proyecto de inversión exterior recogido en la base de datos constituye la primera IDE de la empresa y 1 en caso de que la empresa ya cuente con experiencia inversora, con independencia del país receptor de tales procesos. La experiencia en el país receptor se define como la anterior si bien se circunscribe a proyectos de inversión localizados en la misma nación que el recogido en la base de datos.

- Sector de actividad. Numerosos trabajos apuntan al comportamiento diferenciado de las empresas industriales y de servicios al materializar sus procesos de expansión internacional, en general, y de inversión exterior, en particular (Quer et al., 2007). Es por ello que se hace necesario controlar el potencial efecto que el sector ejerce sobre las decisiones inherentes al modo de implantación. Se ha medido a través de una variable dicotómica que diferencia entre las inversiones realizadas en empresas industriales y empresas de servicios.

2.4. Resultados

Si bien en una primera etapa se consideraron todas las variables causales o explicativas recogidas en el epígrafe anterior, varias de ellas fueron eliminadas en sucesivas etapas: en primer lugar, la categorización relativa al grado de desarrollo económico fue eliminada del estudio en una primera fase, al emerger como una “falsa condición necesaria”: dado que la totalidad de las naciones integradas en la Unión Europea consideradas en el presente estudio se enmarcan en una misma categoría de desarrollo, la inclusión en tal categoría emerge como una falsa condición necesaria para la obtención del resultado final (materialización de la inversión mediante una adquisición). En una segunda etapa se eliminaron aquellas variables que, tras la aplicación del modelo, no emergían vinculadas a configuraciones causales suficientes.

Una vez identificadas las diferentes configuraciones causales, así como la distribución de los casos en función de las mismas, se procedió a eliminar todas aquellas configuraciones que no correspondían a ningún caso real recogido en la muestra ($n=0$) o presentaban un número de casos superior a 0, si bien particularmente reducido. Este paso responde a la eliminación de aquellas configuraciones causales que resultan teóricamente posibles, si bien no responden a casos reales recogidos en la muestra objeto de estudio (o al menos, no a un número suficientemente relevante). Tal y como apunta Ragin (2006), en muestras susceptibles de ser catalogadas como de tamaño medio (caso de la que se utiliza en el presente estudio), son susceptibles de eliminación todas aquellas configuraciones que aun respondiendo a casos reales, no representan un volumen significativo. En concreto, hemos eliminado todas aquellas configuraciones que responden a menos del 10% de los casos recogidos en la muestra; por lo tanto, nuestro “punto de corte” o “frecuencia mínima” es 12 (en otras palabras, todas las configuraciones que responden a menos de 12 casos reales en la muestra objeto de estudio han sido eliminadas).

Tras la selección de las configuraciones causales en función de la distribución de los casos recogidos en la muestra, se procede a seleccionar un umbral para el nivel de consistencia. El nivel de

consistencia de una configuración causal es lo que determina una relación causal de suficiencia. Tal y como indica Pérez Liñán (2007), dicho umbral debe mantenerse en 1 cuando el tamaño de la muestra es particularmente reducido y se utilizan variables dicotómicas en el estudio; por el contrario, la utilización de muestras de tamaño medio (por ejemplo con un número de observaciones superior a 50) y de variables *fuzzy set* permite reducir dicho umbral de forma significativa (en todo caso, no debe fijarse por debajo de 0.5). Cuánto más próximo a 1 se fije dicho umbral, menor será el número de configuraciones causales identificado. En nuestro estudio, y de nuevo considerando el tamaño de la muestra, así como la utilización de variables difusas, hemos establecido el umbral para el nivel de consistencia en 0.7.

Una vez seleccionadas todas las configuraciones que superan dicho umbral, se aplica el algoritmo de minimización a través del cual se eliminan todas aquellas configuraciones que supongan, a su vez, casos particulares de otra configuración o puedan considerarse englobados en la misma —en el caso concreto del programa fsQCA 2.0 el algoritmo utilizado es el de Quine-McCluskey. Este proceso de minimización proporciona la solución final del análisis, identificando las diferentes configuraciones causales que dan lugar a un mismo resultado final, en nuestro caso, la materialización de la inversión mediante una adquisición.

Tal y como aparece recogido en la [Tabla 2](#), las variables susceptibles de integrar configuraciones causales suficientes para conducir a la utilización de la adquisición como fórmula para materializar una inversión directa son 4: la distancia cultural existente entre España y la nación receptora de la inversión, el riesgo país inherente a esta última y la experiencia, tanto internacional como vinculada a cada nación receptora, acumulada por la empresa inversora en su trayectoria internacional.

Tabla 2. Variables que conforman las configuraciones causales suficientes y símbolos utilizados

Símbolo / acrónimo	Significado	Tipo de variable
EXPAIS	Experiencia de la empresa en la nación receptora de la inversión	Dicotómica
EXPINT	Experiencia de la empresa en la realización de inversiones en el exterior	Dicotómica
DC	Distancia cultural	<i>Fuzzy set</i>
RP	Riesgo país de la nación receptora	<i>Fuzzy set</i>
-	Ausencia de	
*	Conjunción	

Fuente: Elaboración propia.

El desarrollo del análisis ofrece tres resultados alternativos en función de la diferente consideración que se haga de los contrafácticos (casos no observados o considerados): la *solución compleja*, la *parsimoniosa* (o solución más simple) y la *solución intermedia*. La primera constituye la solución más detallada, en tanto que no simplifica las configuraciones suficientes, y asume que todas las configuraciones eliminadas por no presentar casos reales hubieran producido ausencia del resultado de interés —en nuestro caso, no hubieran derivado en la elección de la adquisición como

fórmula para materializar la inversión). La *solución parsimoniosa* realiza la máxima simplificación posible, partiendo de la consideración de que todos los contrafácticos hubieran derivado en el resultado de interés. Por último, la *solución intermedia* constituye una alternativa de complejidad intermedia, asumiendo que solo algunas de las configuraciones causales posibles que no recogen casos reales hubieran derivado en el resultado analizado —véase Ragin y Sonnet (2005) para una exhaustiva revisión de las potenciales alternativas para el análisis de contrafácticos. La **Tabla 3** recoge las soluciones compleja y parsimoniosa⁵ del análisis realizado, presentando para cada una de ellas el conjunto de configuraciones causales suficientes, la tasa de cobertura total y exclusiva de cada una de las configuraciones que conforman la solución, así como su índice de consistencia y, por último, la tasa de cobertura e índice de consistencia de la solución en conjunto.

Tabla 3. Configuraciones causales conducentes a la elección de la adquisición como fórmula de inversión

SOLUCIÓN COMPLEJA			
Configuración causal	Tasa de cobertura total	Tasa de cobertura exclusiva	Índice de consistencia
DC*-RP*EXINT	0.48	0.29	0.7
-RP*EXINT*EXPAIS	0.30	0.12	0.72
-DC*-RP*-EXPINT*-EXPAIS	0.10	0.10	0.77
Tasa de cobertura de la solución: 0.7			
Tasa de consistencia de la solución: 0.71			
SOLUCIÓN PARSIMONIOSA			
Configuración causal	Tasa de cobertura total	Tasa de cobertura exclusiva	Índice de consistencia
EXPAIS	0.35	0.16	0.71
-DC*-EXPINT	0.10	0.10	0.77
DC*EXPINT	0.48	0.29	0.7
Tasa de cobertura de la solución: 0.74			
Tasa de consistencia de la solución: 0.71			

Fuente: Elaboración propia.

Tomando como referencia las configuraciones identificadas en la Solución Compleja, resulta posible identificar tres configuraciones causales suficientes conducentes a la selección de adquisiciones como fórmula de implantación en el mercado receptor, lo que utilizando el lenguaje propio del ACC puede representarse de la siguiente forma:

$$(EXPINT \wedge DC \wedge -RP) \vee (EXPAIS \wedge EXPINT \wedge -RP) (\neg EXPAIS \wedge -EXPINT \wedge -DC \wedge -RP) \rightarrow \text{ADQUISICIÓN}$$

Donde \wedge implica conjunción, \vee supone disyunción y \rightarrow representa condición suficiente para producir el resultado que se especifica a continuación.

5. En el caso concreto de nuestro estudio, las soluciones compleja e intermedia arrojan el mismo conjunto de configuraciones, por lo que la Tabla 3 recoge tan sólo una de ellas.

Tal y como puede observarse en la Tabla 3, la configuración que responde a situaciones de elevada distancia cultural combinada con la acumulación de experiencia internacional por parte de la empresa inversora y la exposición a un reducido nivel de riesgo país permite explicar el 48% de las inversiones materializadas mediante procesos de adquisición identificadas en la muestra —tasa de cobertura total de 0.48. Adicionalmente, esta configuración presenta una tasa de cobertura exclusiva del 29%, indicando que casi un tercio de las adquisiciones recogidas en la muestra objeto de estudio son explicadas exclusivamente por esta configuración, mientras que su índice de consistencia asciende a 0.7. Mientras el índice de cobertura total de una configuración causal indica la proporción total de casos positivos (en nuestro caso inversiones materializadas mediante adquisición) explicado por tal configuración, el índice de consistencia indica la proporción de casos con una cierta configuración que son positivos⁶ —véase Ragin (2006) para una exhaustiva explicación al respecto.

Una segunda configuración causal emerge como relevante, en tanto que permite explicar el 31% de las inversiones materializadas mediante adquisición: la que responde a una combinación de ambos tipos de experiencia junto a una reducida tasa de riesgo país inherente a la nación receptora (no obstante, la tasa de cobertura exclusiva de esta configuración se reduce al 12%). Esta configuración presenta un índice de consistencia ligeramente superior a la anterior, alcanzando el 72%.

Por último, la adquisición también puede constituir la fórmula de implantación elegida en situaciones en las que la empresa inversora adolece de experiencia, tanto en el proceso de inversión exterior como en la materialización de inversiones en la nación receptora, si bien únicamente cuando la inversión se localiza en países caracterizados simultáneamente por reducida distancia cultural respecto a España y reducida tasa de riesgo país. Esta configuración causal es la que presenta una menor tasa de cobertura —tanto total como exclusiva—, respondiendo únicamente al 10% de las adquisiciones identificadas en la muestra objeto de estudio; no obstante, cabe mencionar que es la que presenta un superior índice de consistencia —0.77, según puede observarse en la Tabla 3—, lo que indica que un porcentaje cercano al 80% de las inversiones que responden a esta configuración han sido materializadas mediante adquisición en el mercado receptor.

La solución, entendida como el conjunto de las tres configuraciones causales, presenta una tasa de cobertura del 0.7, muy similar a su tasa de consistencia (que asciende a 0.71). En otras palabras, el 70% de las inversiones materializadas mediante un proceso de adquisición son explicadas por esta solución, mientras que el 71% de las adquisiciones identificadas en la muestra responden a las configuraciones causales identificadas.

Parece evidente que la experiencia, en su doble vertiente — experiencia-país o experiencia acumulada por la empresa inversora en relación a la nación receptora de la inversión y experiencia acumulada en el proceso de internacionalización—, se erige en una variable particularmente relevante en la elección de la forma de implantación elegida por las empresas españolas que desarrollan proyectos de inversión localizados en países de la UE, tanto como variable causal, como por el papel que desarrolla como moderadora del efecto de la distancia cultural e, incluso, del riesgo país. De hecho, los resultados recogidos en la *solución parsimoniosa* o más sencilla

6. En ambas ratios, el numerador viene dado por el número de casos que presentan una determinada configuración y son positivos, siendo el denominador el que varía: en el caso del índice de cobertura dicho denominador mide el número total de casos positivos identificados en la muestra, mientras que en el índice de consistencia el denominador recoge el número total de casos que presentan dicha configuración causal.

concentran en torno a las variables vinculadas ambos tipos de experiencia y a la distancia cultural todas las configuraciones causales suficientes, evidenciado que el 71% de las adquisiciones recogidas en la base de datos responden a proyectos de inversión localizados en naciones en los que la empresa cuenta con experiencia inversora previa, mientras que un tercio (en concreto, el 35%) de las adquisiciones pueden ser explicadas individualmente por este factor —véase la primera configuración causal enmarcada en la solución parsimoniosa recogida en la Tabla 3 integrada únicamente por la experiencia acumulada por la empresa inversora en la nación receptora. Las otras dos configuraciones causales recogidas en esta solución apuntan al papel moderador que sobre el efecto de la distancia cultural puede jugar la experiencia internacional acumulada por la empresa inversora: mientras la configuración que combina una elevada distancia cultural y experiencia internacional de la empresa inversora permite explicar casi la mitad de los casos recogidos en la muestra, la configuración que conjuga ausencia de experiencia y cercanía cultural permite explicar un 10% adicional, presentando un índice de consistencia que asciende al 77%.

3. A modo de conclusión

El presente trabajo constituye una aproximación empírica a un tema ampliamente estudiado en la literatura: la elección de la forma de implantación en el mercado receptor —creación de una nueva empresa frente a la realización de una adquisición— inherente a los procesos de inversión directa en el exterior. Su principal novedad radica en la utilización del Análisis Cualitativo Comparativo *fuzzy set* o de categorías difusas como metodología de estudio, el cual nos permite identificar los factores diferenciados de tal elección en el caso concreto de inversiones realizadas por empresas españolas en el marco de la Unión Europea.

Al favorecer el desarrollo de estudios en muestras de tamaño pequeño/medio, el ACCfs permite analizar los factores específicos inherentes a la decisión de implantación en el caso de inversiones localizadas en un mismo país o región receptora y procedentes de una misma nación origen. Cabe mencionar que el grueso de la literatura al respecto analiza esta elección trabajando con muestras de inversiones procedentes de una misma nación y localizadas en un amplio abanico de naciones/regiones receptoras o viceversa. Si bien ello facilita el acceso a muestras de gran tamaño y la consecuente aplicación de métodos de naturaleza cuantitativa, dificulta la extrapolación de los resultados obtenidos a submuestras de menor tamaño y, por ende, la identificación de los factores diferenciados que determinan dicha elección en tales submuestras.

El análisis empírico realizado nos ha permitido identificar cuatro factores como principales determinantes de la fórmula de implantación elegida por las empresas españolas para materializar sus inversiones localizadas en la UE: la distancia cultural existente entre las naciones origen y destino de la inversión, el grado de riesgo país inherente a este último y la experiencia acumulada por la empresa inversora, tanto en lo que al propio proceso de internacionalización se refiere, como en relación con la nación receptora de la inversión. La experiencia acumulada por la empresa inversora juega un papel determinante en la elección de la forma de implantación elegida por las empresas españolas, tanto a título individual, como a través de la moderación del efecto que ejercen la distancia cultural y el riesgo país.

Bibliografía

- Barkema, H.G.; Vermeulen, F. (1998), "International expansion through start-up or acquisition: A learning perspective", *Academy of Management Journal*, Vol. 47, Num. 1, pp. 7-26.
- Berg-Schlosser, D., De Meur, G., Riboux, B.; Ragin, C.C. (2009), "Qualitative Comparative Analysis (QCA) as an Approach", en Riboux, B.; Ragin, C.C. (eds): *Configurational Comparative Methods: Qualitative Comparative Analysis (QCA) and Related Techniques*, Sage Publications.
- Brouthers, K.; Brouthers, L. (2000), "Acquisition or greenfield start-up? Institutional, cultural and transaction cost influences", *Strategic Management Journal*, Vol. 21, Num. 1, pp. 89-97.
- Brouthers, K.; Hennart, J.M.A. (2007), "Boundaries of the firm: Insights from international entry mode research", *Journal of Management*, Vol. 33, Num. 3, pp. 395-425.
- Chang, S.J.; Rosenzweig, P.M. (2001), "The choice of entry mode in sequential foreign direct investment", Num. 8, Vol. 22, pp. 747-776.
- Chen, H.; Hennart, J.F. (2004), "A hostage theory of joint ventures: Why do Japanese investors choose partial over full acquisitions?", *Journal of Business Research*, Vol. 57, Num. 10, pp. 1126-1134.
- Cho, K.; Padmanabhan, P. (1995), "Acquisition versus new venture: the choice of foreign establishment mode by Japanese firms", *Journal of International Management*, Vol. 1, Num. 3, pp. 255-285.
- Cho, K.; Padmanabhan, P. (2005), "Revisiting the role of cultural distance in MNC's foreign ownership mode choice: the moderating effect of experience attributes", *International Business Review*, Vol. 14, Num. 3, pp. 307-324.
- Delios, A.; Henisz, W.J. (2003), "Policy uncertainty and the sequence of entry by Japanese firms, 1980-1998", *Journal of International Business Studies*, Vol. 34, Num. 3, pp. 227-241.
- Demirbag, M.; Tatoglu, E.; Glaister, K. (2008), "Factors affecting perceptions of the choice between acquisition and greenfield entry: The case of Western FDI in an emerging market", *Management International Review*, Vol. 48, Num. 1, pp. 5-38.
- Dow, D.; Kuranaratna, A. (2006), "Developing a multidimensional instrument to measure psychic distance stimuli", *Journal of International Business Studies*, Vol. 37, Num. 5, pp. 578-602.
- Dow, D.; Larimo, J. (2009), "Challenging the conceptualization and measurement of distance and international experience in entry mode choice research", *Journal of International Marketing*, Vol. 17, Num. 2, pp. 74-98.
- Dow, D.; Larimo, J. (2011), "Disentangling the Roles of International Experience and Distance in Establishment Mode Choice", *Management International Review*, Vol. 51, Num. 3, pp. 321-355.
- Drogendijk, R.; Slangen, A. (2006), "Hofstede, Schwartz, or managerial perceptions? The effects of different cultural distance measures on establishment mode choices by multinational enterprises", *International Business Review*, Vol. 15, Num. 4, pp. 361-380.
- George, A.; Bennett, A. (2005), "Case studies and theory development", MIT Press, Cambridge.
- Grimes, J.; Grimes, B. (1996), "Ethnologue language family index", Summer Institute of Linguistics, TX, Dallas.
- Harzing, A. (2002), "Acquisitions versus greenfield investments: International strategy and management of entry modes", *Strategic Management Journal*, Vol. 23, Num. 3, pp. 211-227.
- Harzing, A. (2003), "The role of culture in entry mode studies: from negligence to myopia?", *Advances in International Management*, Vol. 15, pp. 75-127.

- Henisz, W.J.; Delios, A. (2002), "Learning about the institutional environment" en Ingram, P.; Silverman, B. (eds.), *The new institutionalism in strategic management, Advanced in international management*, JAI Press, New York.
- Hofstede, G.; Hofstede, G.J.; Minkov, M. (2010), "Cultures and organizations", McGrawHill, London.
- Jobanson, J.; Vahlne, J.E. (1977), "The internationalization process of the firms —a model of knowledge development and increasing foreign market commitments", *Journal of International Business Studies*, Vol. 8, Num. 1, pp. 23-32.
- Kogut, B.; Singh, H. (1988), "Entering the United States by joint venture: Competitive rivalry and industry structure" en Contractor, F.J.; Lorange, P. (eds.), *Cooperative strategies in international business*, Lexington Books, Lexington.
- Larimo, J. (2003), "Form of investment by Nordic firms in world markets", *Journal of Business Research*, Vol. 56, Num. 10, pp. 791-803.
- Lieberson, S. (2004), "Comments on the use and utility of QCA", *Qualitative Methods*, Vol. 2, Num. 2, pp. 13-14.
- López-Duarte, C.; Vidal-Suárez, M.M. (2012), "Language distance and international acquisitions —a Transaction Cost approach", *International Journal of Cross Cultural Management*, doi: 10.1177/1470595812452634
- Padmanabhan, P.; Cho, K. (1999), "Decision specific experience in foreign ownership and establishment strategies: Evidence from Japanese firms", *Journal of International Business Studies*, Vol. 30, Num. 1, pp. 25-44.
- Pérez Liñán, A. (2007): "El Método Comparativo: Fundamentos y Desarrollos Recientes", Documento de trabajo, Universidad de Pittsburgh.
- Quer, D.; Claver, E.; Andreu, R. (2007), "Foreign market entry mode in the hotel industry: The impact of country and firm specific factors", *International Business Review*, Vol. 16, Num. 3, pp. 362-376.
- Ragin, C.C. (2006), "Set relations in social research: Evaluating their consistency and coverage", *Political Analysis*, Vol. 14, Num. 3, pp. 391-310.
- Ragin, C.C. (2008), "Redesigning social inquiry: fuzzy sets and beyond", University of Chicago Press, Chicago.
- Ragin, C.C. (2009), "Qualitative Comparative Analysis Using Fuzzy Sets (fsQCA)", en Rihoux, B.; Ragin, C.C. (eds), *Configurational Comparative Methods: Qualitative Comparative Analysis (QCA) and Related Techniques*, Sage Publications, USA.
- Ragin, C.C.; Rihoux, B. (2004), "Qualitative Comparative Analysis (QCA): State of the Art and Prospects", *Qualitative Methods*, Vol. 2, Num. 2, pp. 3-13.
- Ragin, C.C.; Shulman, D.; Weinberg, A.; Gran, B. (2003), "Complexity, Generality, and Qualitative Comparative Analysis", *Field Methods*, Vol. 15, Num. 4, pp. 323-340.
- Ragin, C.C.; Sonnet, J. (2005), "Between complexity and parsimony: Limited diversity, counterfactual cases, and comparative analysis", en Kropp, S.; Minkenberg, M. (eds.), *Vergleichen in der Politikwissenschaft*, VS Verlag für Sozialwissenschaften, Wiesbaden.
- Reuer, J.; Koza, M. (2000), "Asymmetric information and joint venture performance: theory and evidence for domestic and international joint ventures", *Strategic Management Journal*, Vol. 21, Num. 1, pp. 81-88.
- Rihoux, B. (2003), "Bridging the gap between the qualitative and quantitative worlds? A retrospective and prospective view on qualitative comparative analysis", *Field Methods*, Vol. 15, Num. 4, pp. 351-365.
- Rihoux, B. (2006), "Qualitative Comparative Analysis (QCA) and related systematic comparative methods", *International Sociology*, Vol. 21, Num. 5, pp. 679-706.
- Seawright, J. (2004), "Qualitative comparative analysis vis a vis regressions", *Qualitative Methods*, Vol. 2, Num. 2, pp. 14-16.

Slangen, A.; Van Tulder, R.J. (2009), "Cultural distance, political risk, or governance quality? Towards a more accurate conceptualization and measurement of external uncertainty in foreign entry mode research", *International Business Review*, Vol. 18, Num. 3, pp. 276-291.

Slangen, A.; Hennart, F. (2007), "Greenfield or acquisition entry: A review of the empirical foreign establishment mode literature", *Journal of International Management*, Vol. 13, Num. 4, pp. 403-429.

Slangen, A.; Hennart, F. (2008), "Do multinationals really prefer to enter culturally distant countries through greenfields rather than through acquisitions? The role of parent experience and subsidiary autonomy", *Journal of International Business Studies*, Vol. 39, Num. 3, pp. 472-490.

Verkuilen, J. (2005), "Assigning membership in fuzzy set in a fuzzy set analysis", *Sociological Methods and Research*, Vol. 33, Num. 4, pp. 462-496.

Vermeulen, F.; Barkema, H. (2001), "Learning through acquisitions", *Academy of Management Journal*, Vol. 44, Num. 3, pp. 457-476.

Zadeh, L.A. (1972), "A fuzzy-sets theoretic interpretation linguistic hedges", *Cybernetics*, Vol. 2, pp. 4-34.

Zadeh, L.A. (1975), "The concept of a linguistic variable, and its application to the approximate reasoning", *Information Sciences*, Vol. 8, Num. 3, pp. 199-249.

Zhao, H.; Luo, Y.; Sub, T. (2004), "Transaction costs determinants and ownership based entry mode choice a meta-analytical review", *Journal of International Business Studies*, Vol. 35, Num. 6, pp. 524-544.

Zimmermann, H.J. (1972), "Fuzzy set theory--and its applications", *Kluwer Academic Publishers, Boston*.

Zimmermann, H.J. (2001), "Fuzzy set theory--and its applications", *Springer*.



Foreign Direct Investment Strategies Effects on the Brazil's Trade Balance: A Causality Analysis

AREA: 2
TYPE: Application

73

Efectos de las estrategias de inversión directa extranjeras sobre la balanza comercial de Brasil: Un análisis de causalidad

Efeitos das estratégias de investimento direto estrangeiro sobre a balança comercial brasileira: Um estudo de causalidade

AUTHORS

**Nádia Campos
Pereira¹**

Universidade Federal
de Goiás – UFG
(Brazil)
nadiacpereira@yahoo.
com.br

**Cristina Lelis Leal
Calegario**

Universidade Federal
de Lavras (Brazil)
nadiacpereira@yahoo.
com.br

1. Contact author:
Universidade Federal de
Goiás, Campus Catalão;
Campus Universitário;
75704-020 - Catalao, GO
- Brasil.

This study investigated if there were evidences that foreign direct investment (FDI) growth improved the Brazilian trade balance through an expansion in exports and import and if there was a predictable relationship between FDI strategies and trade balances. Results show that FDI promotes an increase in exports and also show an increase in the level of imports, especially for those companies engaged in market-seeking strategy. It also shows that FDI cause exports in the short and long-run and would cause imports in the short-run, but not in the long-run. The Granger causality test for the exports equation showed that FDI inflows in Brazil, lagged of three years, stimulated the export activity indicating that FDI strategies do not automatically lead to positive externalities on trade balance.

Este estudio tuvo como objetivo investigar si los crecientes flujos de inversión extranjera directa (IED) es capaz de influir en la balanza comercial brasileña através de la expansión de las exportaciones y las importaciones, y si existe una relación predecible entre las estrategias de inversión extranjera directa y los excedentes comerciales. Los resultados evidencian que la IED promueve un aumento de las exportaciones y las importaciones, especialmente para las empresas que participan en la estrategia de market-seeking. Los resultados muestran que la IED promueve un aumento de las exportaciones en el corto y largo plazo y promueve un aumento de las importaciones sólo en el corto plazo. La prueba de causalidad de Granger mostró para las exportaciones que los flujos de IED, retrasado tres años, estimularon la actividad de exportación que indica que las estrategias de inversión extranjera directa no conducen automáticamente a las externalidades positivas en la balanza comercial. La evidencia indica la necesidad de mayores esfuerzos para comprender cómo las estrategias de IED interactúan con la balanza comercial de las economías receptoras y de los beneficios que se pueden lograr através de política pública.

Este estudo teve como objetivo investigar se o crescimento dos fluxos de investimento estrangeiro direto (IDE) é capaz de influenciar a balança comercial brasileira por meio da expansão das exportações e importações e se há uma relação previsível entre as estratégias de IDE e saldos comerciais. Os resultados evidenciam que o IDE promove um aumento das exportações e importações, especialmente para as empresas envolvidas na estratégia market-seeking. Os resultados evidenciam que o IDE promove um aumento nas exportações no curto e longo prazo e aumento das importações apenas no curto prazo. O teste de causalidade de Granger para a equação de exportações mostrou que os fluxos de IDE, defasados de três anos, estimulou a atividade exportadora indicando que as estratégias de IED não conduzem automaticamente a externalidades positivas sobre a balança comercial. Evidências indicam a necessidade de maiores esforços para compreender como as estratégias de IDE interagem com a balança comercial das economias receptoras e os benefícios que podem ser alcançados por meio de políticas públicas.

DOI
10.3232/GCG.2013.V7.N1.05

RECEIVED
23.02.2013

ACCEPTED
27.03.2013

1. Introduction

Foreign direct investment (IDE) and international trade are focus of researchers, public policy managers and entrepreneurs around the world due to the enormous influence of these phenomena on the overall economy of any nation (Rahman, 2011). Although the attitudes towards the impacts of FDI strategies have been not conclusive, governments in many countries still offer significant incentives to attract IDE motivated by the expectation of obtaining benefits from externalities arising from the presence of transnational corporations (TNCs) (Gorg and Greenaway, 2004).

Most countries now consider FDI as an important source of development (Tabassum et al., 2012). Hailu (2010) arguments that FDI is considered a potent instrument of economic development, especially for the less developed countries, since it enables countries to build up physical capital, create employment opportunities, develop productive capacity, develop skills of local labour through transfer of technology and managerial know-how. Furthermore, it helps countries in integrating the local economy with the global economy, affecting the Balance of Payment of the host economies.

Especially in developing countries (DCs), FDI is nowadays regarded as a primary and explicit means by which growth can be promoted. Those countries expect for example, that over the long term, the presence of TNCs may strengthen their international trade position. Actually, most DCs expect to have negative trade balances because a DC's exports are unlike to be sufficient to pay for the importation of those raw materials and capitals goods vitals for growth, while official reserves are generally too small to finance a series of deficits (Donnelly, 1987).

The 1970s was characterized by a large FDI inflow in the Brazilian economy. The main determinants on the abundance on FDI supply were related to economic growth orientation and a non-discriminatory foreign capital police consolidation. During the 1980s, there was a reversal on capital flows, given, mainly, to the lack of credibility due to the non-accomplishment of external obligations, economic instability and the increased uncertainty associated with anti-inflationary plans. From the 1990s there was an extraordinary recovery of FDI growth, reflecting the financial globalization effects, the mergers and acquisitions possibilities due to the Brazilian economy opening and privatization (Fernandes and Campos, 2008).

The intensive growth of FDI in the 1990s yielded, on the one hand, optimistic expectations that FDI could act as an engine of the new growth stage and as a Brazilian business structure modernizer. On the other hand, FDI limited endogenously growth feeding capacity raised doubts regarding the feasibility of attracting increasingly amounts of FDI to finance the current account deficits (Sarti and Laplane, 2003).

Thus, the foreign participation increasing in the economy also increased the concern about the received investment quality. Specifically in Brazil, the questions are related, in most of the cases, due to the globalization impacts on the Brazilian economy, mainly those concerning the denationalization acceleration and the current transactions balance fragility (Fernandes and Campos, 2008).

KEY WORDS
Foreign direct investment inflows, Brazilian Trade Balance, Granger causality test

PALABRAS CLAVE
 La inversión extranjera directa, Balanza comercial brasileña, Prueba de causalidad de Granger

PALAVRAS-CHAVE
 Investimento direto estrangeiro, Balança comercial brasileira, Teste de causalidade de Granger

JEL CODES:
F100, F140, F230

Hailu (2010) adds that FDI has an important role in determining the surplus or deficit of the trade balance. According to the author, it is expected that the initial impact of FDI on trade balance is positive but, the medium term direct effect could become either positive or negative as investors increase their export output or imports of intermediate goods and services and begin to repatriate profits. Furthermore, FDI is supposed to have different effect on trade depending on the motivations of such investment (Tabassum et al., 2012). Thus, FDI effects are almost impossible to either forecast or measure with exactness. For that matter, the real effects of IDE on trade balance can be questionable (Hailu, 2010, p. 122).

This study aims to contribute to this debate examining if there are evidences for trade benefits from FDI in Brazil. Specifically, we analyzed if there were evidences that foreign presence growth in the Brazilian economy improved the Brazilian trade balance in the longer term through an expansion in exports and if there is a predictable relationship between the FDI strategies that firms select and trade balances. Furthermore, we verified if there was a significant and positive Granger causal relationship running from FDI to exports and from FDI to imports.

2. Main theoretical approaches on FDI

Studies on a specific theory of international capital movement were done only after 1960. However, it was only after the studies of Corden (1974) and Hirsch (1976) that the International trade theory developed approaches that effectively sought to explain FDI. International Trade economists were the first ones to consider international production as a substitute to exports.

Corden (1974) analyzed the company's internationalizing decision based on the Heckscher-Ohlin-Samuelson (HOS). HOS model explained FDI in an international trade neoclassical perspective based on Heckscher-Ohlin (HO) basic model, which identifies the differences in factor donation as a cause of international trade and suggests that each country will export the goods that use more intensively the most internally abundant productive factors. According to this approach, inter-sector reallocation resources determined the equilibrium to welfare in international commerce.

Hirsch (1976) evaluate a company's specific advantages also from the HOS perspective. However, he demonstrated the inconsistency of HOS model with the company's internationalizing decisions by answering to two main questions: when and in which circumstances a company takes the decision to serve international markets? His main contribution to HOS model expansion is to consider comparative analysis on different internationalizing strategies as an essential requirement to international investment theory and to consider specific competing advantages to the company as well production, communications and transaction costs.

Although demonstrating an evolution to Corden's study (1974), the study fails to explain the IDE flux movements. Other theoretical approaches have emerged after Corden (1974) and Hirsch (1976) aiming to explain determinant factors on companies internationalizing decisions, such as Vernon's Product Cycle Theory, the Industrial Organization, Dunning's Eclectical Paradigm and Institution Approach ones.

Vernon (1966) developed the Product Cycle Theory to explain FDI decisions as one of the possible strategies to accomplish external markets. The author explains that the product has a life cycle that may be classified into three stages: innovation, maturity and obsolescence. According to him, technological leadership means the product cycle core in international markets and technological innovations are the main determinant factors of international trade structure and product allocation in different countries.

New investigation lines, as the Industrial Organization (IO) emerged less focused in determining the optimal capital stocking. IO theory represented a paradigm shift related to FDI determinant approach as it aimed to build a theoretical framework evaluating the conditions under which some markets are dominated by foreign subsidiaries and are not supplied by their own local companies or by importation. IO introduces empirical studies on market and company structures and their interactions in a deeper approach on company behavior and performance (Carlton and Perloff, 2000).

Hymer's model and the Internationalizing Theory is considered the main IO's theory current. Hymer (1976) introduced FDI to IO context in his thesis published in 1976. According to him, transnational corporation is seen as an institution more devoted to international production than to international commerce. He noted that to compete with local companies, transnational corporations should have some advantages, which could offset disadvantages of operating in a foreign environment. Furthermore, local companies take advantage of local market transnational corporations due to the best local environmental knowledge.

After Hymer's theory, Internationalizing Theory raised and represented an evolution in FDI theory. The earlier contributions to Internationalizing Theory came from Buckley and Casson (1976), which saw the enterprise as an amount of resources that can be allocated into product groups and into markets. According to the authors, expansions through internalization of markets occur when firms use FDI to replace imperfect external markets and intermediate products and knowledge in order to appropriate the profits from so doing (Buckley, & Lessard, 2010, P.83). Thus, market imperfections were exogenous to transnational corporations at the beginning and internationalizing was a kind of reaction to these market imperfections so that the company could internationalize a specific advantage whose aim was to establish a new market where previously there was a domestic one.

The mainstream as encapsulated in Dunning's (1997; 2000; 2008) Eclectic Paradigm (Buckley & Lessard, 2010) departs on the assumption that there are some market failures, which could lead the company to use FDI instead of licensing or exportation as way to enter the external market. This transnational corporation model analysis of activity determinants is based on three factors: ownership, location and internalization.

Dunning's model departs on the assumption that there are some market failures, which could lead the company to use FDI instead of licensing or exportation as way to enter the external market. This transnational corporation model of analysis on the determinants of FDI is based on three factors: (i) *ownership* advantages involve competitive possibilities to be engaged in international activity that may have either a structural or transactional nature. Structural nature advantages derive from specific assets ownership such as patents, technological and management abilities, scale economy, human resources and so on; (ii) *location* advantages involve an assembly of

complementary assets of some counties or regions, such as natural resources, infrastructure, market shape and structure, advantages related to governmental policy and institutional, politic, juridical and cultural environment, which stimulate transnational corporations to be engaged in direct investment processes; and (iii) *internalization* sub paradigm shows a structure to evaluate alternative forms by which the companies may organize creation and exploitation of their main competences. Considering local attractions of different countries or regions, it assesses the tendency of companies that hold particular advantages of combining them with external assets of the host country by means of FDI (Dunning, 2000).

In order to better understand the reasons that lead the company to decide to produce in international markets, Dunning (1997, 2000) extended the eclectic paradigm application and analyzed FDI investment strategies. Dunning called *factor-seeking strategy* those that would be seeking specific resources not available in the original market, such as natural resources, materials, and cheap labor force, among others. Strategies targeted to accomplish internal market demands of FDI host countries were named as *market-seeking strategies*. According to Dunning (2000), companies classified under this kind of strategy invest in a country with the aim of offering goods and services to that market. The possibility of market improvement is one of the main reasons for this kind of investment. *Strategy-seeking strategy* refers to those investments made by companies that can sell their goods around the entire world and are seeking places where production costs are reduced. This enterprise strategy is based on productive efficiency, in which investors seek to rationalize and specialize their activities in order to get profits from the presence of scale economies as well as scope and risk diversification of geographically dispersed production activities. *Strategic-asset-seeking strategy* has, as a main characteristic, to acquire resources and assets which investor companies believe are able to support or to improve their competitiveness in local and global markets. Companies classified in this kind of strategy generally get assets from external corporations in order to support or to improve their competitiveness in external market and/or to weaken competitors.

Each type of FDI appears to have a different impact on the balance of trade of the host country (Brouthers, Werner and Wilkinson, 1996). While market-seeking investment appears to lead to trade deficits, factor-seeking FDI strategies appears to be related to trade to trade surpluses, since raw material seeking investment is used to produce natural resource products lacking in the home country and increases export from the host nation to the home country and the other countries. Furthermore, low cost production-seeking investment takes advantage of low cost factor as part of an overall global sourcing strategy and leads to an ability to export products from emerging nations. In this instance, the host country is able to Increase exports and improve its trade balance.

However, the behavior of firms with respect to FDI in developing countries is changing and, unlike the 1980s, most investments now are part of an integrated network of activities. This means that the decisions of MNCs of what to produce, where to source its inputs from and who to sell its output to, are based not only on the location attractions of that country compared to other countries, but on what is perceived to advance best the global interests of the corporation, rather than the interest of one of its foreign affiliates, or group of affiliates (Dunning, 1997).

3. Foreign direct investment inflows to the Brazilian economy

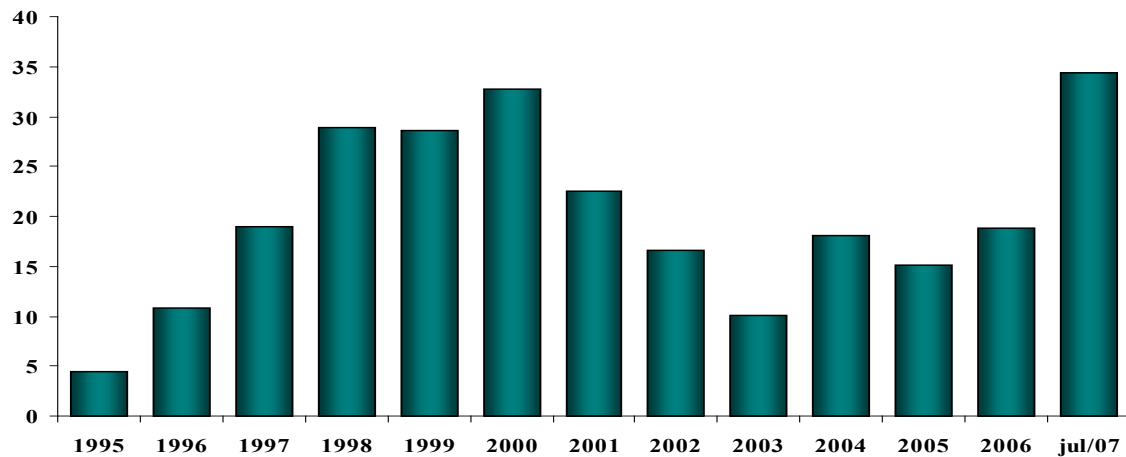
FDI inflows to the Brazilian economy started during the period of 1955 – 1960, when specific governmental programs were created to attract foreign capital as strategy to industrial development through import-substitution industrialization. The 1970's were marked by excessive optimism and high rates of economic growth financed by foreign capital, mainly associated with the consolidation of a political regime supporter of foreign capital. Until the 1980s there were mechanisms that stimulated reinvestment and discouraged the exit of foreign capital already invested in the country.

However, there was a reversal of this flow starting in the 1980s due to the downturn in economic activity, lack of credibility, excessive instability and uncertainty due to the successive anti-inflationary plans. During the 1980 crisis that lasted until the early 1990s, the degree of uncertainty in the economy meant that the level of foreign and domestic investment were greatly reduced. In 1988, with the new Constitution, the state was given the power to regulate the entry of foreign capital. Until the 1990s, the setting of Brazilian industry was marked by strong tariff protection to the domestic industry, severe financial crises and a significant delay compared to developed countries.

The decline of FDI until the 1980's was interrupted in the early 1990s (1994 and 1995) and a sharp spurt in 1999 – 2000. In half of the decade (1994 and 1995), started in Brazil a broad process of economic liberalization, marked by the adoption of liberal trade policies and reduced regulation of IDE. In that first period, Brazil was the main pole of attraction of FDI in Latin America, surpassing the leaders of the first half of the decade, Mexico and Argentina. The industrial sector was the major recipient of investment during this period, being replaced by the service sector in 1996 due to government privatization programs.

FDI record to the Brazilian economy was in 2000 and, after this period, FDI to the Brazilian economy decreased, following the world's FDI behavior, but also reflecting the inexpressive Brazilian economy growth and the end of privatizations phase that marked the 90s. In 2004, there was a reaction on FDI inflows and, according to the United Nations Agency for Trade and Development (UNCTAD, 2007), FDI to the Brazilian economy had the highest increase rate in the world in 2007 (from U.S.\$ 18.8 billion in 2006 to \$ 37.4 billion, representing an increase of 99.3%). The new record surpassed 2000, when FDI inflows reached U.S. \$ 32.8 billion, and 22% of the total amount of FDI inflows were related to the privatization operations. The new record occurred even without the occurrence privatization operations, reinforcing the significance of the record reached in 2007 (Figure 1).

Figure 1. FDI inflows to the Brazilian economy from January 1995 to July 2007 (in billions of dollars)



Source: Central Bank of Brazil (2008).

The upward movement of FDI in the Brazilian economy in the recent years and Real appreciation occurred simultaneously. What is observed is that the Real appreciation didn't affect FDI inflows as one might imagine. In fact, Real appreciation on recent years is not result from passing situational factors, but the sustained improvement the Brazilian fundamentals that fosters predictability in the longer-term horizon (Sobeet, 2007).

4. Methodology, data and estimation procedure

In this work, we estimate the behavior relationship between FDI and exports and FDI and imports in Brazil during the period of 1980 – 2000. Gujarati (2006) comments that although regression analysis deals with the dependence of one variable on other variables, it does not necessarily imply causation. Then, the Granger causality test, proposed by Granger (1969) is one way to address this question.

To test the impact of FDI in the trade balance in the Granger sense we use two equations: one of Exports and another of Imports. The data definitions and statistical sources used in this study are presented in Table 1.

Table 1. Descriptions of the data and the statistical sources

Variables	Description of Data	Source
Dependent		
LogExp	Quantum of exports by sector in the log form	Development, Industry and Foreign Trade Ministry
LogImp	Quantum of imports by sector in the log form	
Independent		
LogFDI	Flows of foreign direct investment by sector in the log form	Central Bank of Brazil
LogGDP	Gross domestic product by sector in the log form	Applied Research Institute (IPEA)
LogExch	Exchange rate in the log form (Brazilian real-dollar)	
SECT	Dummy variable: 0 if the strategy is market seeking and 1 if it is resource seeking.	

Because most macroeconomic variables that exhibit strong trends, such as GDP, consumption, or the price level, are not stationary; i.e. they are variables which mean and variance change over the time, we need first in regressions involving the level of such data test for stationarity. Engle and Granger (1987) defined a nonstationary time series to be integrated of order d if it achieves stationarity after being differentiated d times. This can be done by using the Augmented Dickey-Fuller (ADF) test for the presence of unit root under the alternative hypothesis that the time series in question is stationary around a fixed time trend. Some times, Greene (2000) comments, that the stationarity can be achieved by simple differencing or some other transformation.

To ensure the standard properties of the causality test, we employ a procedure robust to the integration and cointegration features of the process. Granger (1969) showed that if time series are cointegrated, then standard Granger and Sims tests are invalid and conclusion drawn from estimates are misleading. Then, Error-Correction Modeling (ECM) should be used to test for causality. Therefore, the proper procedure for a causality test should first involve tests of stationarity and cointegration.

If series are cointegrated, the simple Granger's causality test becomes inappropriate. According to the Granger representation theorem, the model needs to be modified with ECM by augmenting an error-correction term.

As it is well known, the results from these tests are highly sensitive to the order of lags in the autoregressive process. An inadequate choice of the lag length would lead to inconsistent model estimates, so that the inferences drawn from them would be likely to be misleading. Then, the minimum final prediction error (FPE) criterion proposed by Akaike (1971) was adopted to determine the optimal lags of the model.

Finally, we employed a series of linear regression in the exports and imports equation to determine if our results are really sensitive to the time period. We performed a regression using a length lag of three for both equations.

5. Results and Discussion

In both equations (Export and Import) we first test each variable for unit roots. Augmented Dickey-Fuller (ADF) tests show that all the variables are nonstationary in their level data. However, the stationarity property is found in the first-differencing level of all the variables. Table 2 presents the ADF test statistic for the variables in level and differenced.

According to the test results, the null hypothesis of presence of unit root was rejected and the all the variables are stationary in the first difference.

Table 2. Test of unit root for all variables using ADF test

Variables	Level	First Differential
Log Exp	- 1.28 (3)	- 12.75 (2)***
Log FDI	- 1.94 (3)*	- 12.34 (3)***
Log GDP	- 0.20 (3)***	- 12.84 (2)***

n = 78; * p < 0,05; ** p < 0,01; *** p < 0,001.

Next, we perform cointegration analysis for these variables. We follow the descriptions in the Statistical Analysis Software (SAS) routine elaborated by Margarido and Anefalos (2001). The Dickey-Fuller test to the residuals from the regression of the variables in the level was performed and its results (Table 3) shows that the residual are stationary, what means that the variables used in the regression are cointegrated; i.e. they have a relationship in the long run, suggesting a kind of FDI-led export growth linkage and also a directional running from FDI to import. So far, it is not detected the level of the long-run relationship, if it is positive or negative.

Table 3. Test of unit root for the residual using ADF test

Type	τ	Prob < τ
Zero Mean	- 6.72 (3)	0.0001
Single Mean	- 6.66 (3)	0.0001
Trend	- 6.70 (3)	0.0001

Then, to capture the short run relationship, we estimated the regression using all the variables differenced in the first order and the residuals lagged by one period (Table 4).

The regression model was highly significant ($p < 0.001$) and the set of independent variables explained 92,11% of the variance in the export variable.

Our findings indicate that the amount of FDI (DLogFDI) is highly significant and positively related to the export, confirming results of studies that the inward FDI in the country improves the amount of export. The coefficient estimated for the variable LOGFDI differenced in the first order is 0.90470 and can be interpreted as the increase in the unit of the flows of FDI in Brazil increases the quantum of exports in 25.55%.

Theory on FDI shows that the inward FDI is expected to improve the local trade balance since, after setting up capital machineries, the FDI-financed companies begin to export their products as most of these companies are export-oriented (Hailu, 2010). According to the author, FDI-financed firms may tend to export more than their local counterparts as these firms usually have advantages in international markets, efficiency of distribution channels and ability to adjust to the changing dynamics of international markets. Blomstrom, Kokko and Zejan (2000), comment that because those foreign firms often possess strong competitive advantages in entering world market, such as experience and knowledge of international marketing, established international distribution networks, and lobbying power in their home countries, they may pave the way for local firms to enter the same exports markets, either because they create transport infrastructure or because they disseminate information about foreign markets that can also be used by local firms.

If FDI strategy is primarily factor-seeking, trade surpluses may result for the developing country since raw material is used to produce natural resource products lacking in the home country and increases export from the host nation to the home country and the other countries (Brouters, Werner and Wilkinson, 1996).

We also found a direct relationship between GDP an export variables, indicating that an increase in the GDP variable also explain an increase in the exports. An argument for this result is present by Chen (2009) and Jayachandran and Seilan (2010) with the argument that empirical evidence on the relationships between FDI investment and trade is equally contradictory, with results ranging from unidirectional causality, bidirectional causality or even no causality between FDI and trade. Mehrara and Firouzjaee (2011) identified that the relationship between export and economic growth can occur: (i) from export to economic growth which expressed as export-led-growth (ELG); (ii) from economic growth to export growth expressed as growth-led-export (GLE); (iii) a feedback relationship between export and economic growth; and (iv) no relationship between these two variables.

Table 4. Regression of export model with the differenced variables and the ECM

Variables	DF	Parameter	St. Error	Prob.>/t/
DLogFDI	1	0.90470	0.03919	< 0.0001
DLogGDP	1	1.11057	0.05293	< 0.0001
RESexp	1	0.93662	0.14062	< 0.0001
R-Sq. 0.9253	Adj R-Sq 0.9211	F Value 218.98	Pr > F <0.0001	

Ghartey (1993) study analyzed the economic data of United States, Japan and Taiwan and found that American GDP promoted its export but, in Taiwan occurred quite the opposite and there was a two-way causal relationship between the two in Japan. Sharma and Dhakal (1994) studied 30 developing countries over the period from 1960 to 1988. The study concluded that 6 countries fail to reject export-led-growth (ELG) hypothesis, 8 countries support growth-led exports (GLE) hypothesis, 5 countries find bilateral relationship, and 11 countries reject ELG hypothesis. Mehrara and Firouzjaee (2011) analysed 73 developing countries during the period 1970-2007 and found that a bidirectional long-run causality between export and GDP growth for both groups of Countries (oil dependent countries and nonoil developing countries) and bidirectional short-run causality between export and GDP growth for nonoil developing countries, however, for oil countries, there is no short run causality relationship between the variables, in any of the two models.

The statistic for the error-correction terms (the residuals) lagged by one period (RESexp) is significantly negative, implying that, without correction for the long-run relationship between variables, the traditional Granger's causality test will be inappropriate. The variable shows that in Brazil the disequilibrium between the past period and the actual is corrected with the velocity of 93.66% and indicate that the amount of increasing in exports because of the increase in FDI is corrected in 93.66%.

Aiming to confirm the relationship between FDI and imports we employed a linear regression to determine if our results are sensitive to the time period (Table 5). We performed a regression using a length lag of three.

The import equation was significant ($p < 0.001$) and the set of independent variables explained 30.36% of the variance in the import variable. In the import equation, we found that FDI variable (DLogFDI) contributed to an increase in imports and the strategy adopted for the entry companies (*market-seeking*) was related to this increase. The beliefs is that entry companies may have to import because they don't have their own resource to produce in the home country and/or because in the host country there is no domestic firms with capacity to produce what those companies need.

Table 5. Regression of import model with the differenced variables and the ECM

Variables	DF	Parameter	St. Error	Prob.>/t/
DLogFDI	1	0.2847	0.0726	< 0.0005
DLogExch	1	-6.7545	0.0258	< 0.0026
DSect	1	0.2776	0.1104	< 0.0014
RESimp	1	-0.9011	0.2035	< 0.0001
R-Sq. 0.3366	Adj R-Sq 0.3036	F Value 9.26	Pr > F <0.0001	

Furthermore, subsidiaries of these companies may have strategies that are characterized by high propensity to import. For the period analyzed, may have prevailed import-oriented *market-seeking* strategies, characterized by the presence of subsidiaries highly dependent on imported inputs. Examples are the sectors of mechanical, textile, chemical, petrochemical, pharmaceutical, technology and telecommunications.

These results confirm results found by Hailu (2010) when analyzing the relationship between FDI and trade balance of African countries for the period 1980 to 2007. The author found out that ETNs are involved in import of inputs of production. He argue that less developed countries, like Africa countries, lag behind in terms of human capital and technological progress generating dependence on imported inputs of production by ETNs.

Results indicate that the exchange rate (DlogExch) is significant and negatively related to imports, indicating that an increase in the exchange rate (exchange devaluation) causes a reduction in imports, since exchange devaluation makes imports more expensive. So, an increase in the exchange rate variable can also explain the decrease in imports.

Residual value (RESimp) is 90.11% indicating that for imports the disequilibrium is corrected slowly than for the exports. This result can explain the existence of an increase in imports after the increase in FDI founded in other studies. It is necessary to verify if the reduction in imports will happen in the long run.

After those analyses, the Granger causality test with the presence of the ECM correction was performed. We conduct the F test and the asymptotically equivalent test. The results for the exports equation show that with the length lag of three in the regressions the both statistic tests are significant at the 5% level (Test 1=6.8206857, P=0.0005681; Test 2=23.326745, P=0.0000345). Thus, it would seem that the FDI inflows in Brazil, lagged of three years, stimulate the export activity.

The result can be justified by the fact that FDI strategies do not automatically lead to positive externalities. Regarding trade, studies show that an increase in the use of imported products in the domestic market, such as components, did not give rise to a proportional increase in the share of local production destined to foreign markets. Furthermore, because transferring ownership of existing facilities does not add directly to an industry's productive capacity, FDI through acquisitions is not likely to lead to an immediate and significant displacement of imports or an expansion of exports (Brouthers, Werner and Wilkinson, 1996; Laplane, 2003).

In the other hand, the Granger causality test results with a length lag of three for the import equation are not statistically significant (Test 1=1.60477, P=0.207756; Test 2=3.42938, P=0.1800193). Then, we cannot say that FDI in Brazil have a positive causal relationship with imports in the long run. The result can be justified with the argument presented by Hailu (2010) suggesting that ETNs, at the initial investment phase, import equipments, machineries, installation facilities and experts that contribute to an increase on the imports but, in the later phases, input and nature, productivity spill-over and the type of relationship with other role players in the industry determine the effect of FDI on imports. Thus, if FDI relies on imported inputs (for example raw material, human skill, and intangibles assets), it affects import positively but, if it uses local inputs of production, it may not have significant adverse effect on import.

.....

6. Final Considerations

In this paper we aimed to show the impact of FDI has in the trade balance. The proposal was to create a support for the export-oriented theory where the policies are oriented towards export-led-growth and increased cross-border specialization and competition.

Results show that FDI promotes an increase in exports and also show an increase in the level of imports, especially for those companies engaged in market-seeking strategy. It also shows that FDI cause exports in the short and long-run and would cause imports in the short-run, but not in the long-run.

The Granger causality test for the exports equation showed that FDI inflows in Brazil, lagged of three years, stimulated the export activity indicating that FDI strategies do not automatically lead to positive externalities on trade balance. The outcomes confirmed the existence of a positive causal relationship going from FDI to exports and provide further insight into the role played by FDI in the effectiveness of the export-oriented policy followed by this country. Granger causality test results with a length lag of three for the import equation were not statistically significant suggesting that we cannot say that FDI in Brazil have a positive causal relationship with imports in the long run.

Evidences found in this study indicate the need for greater efforts to understand how FDI strategies interact with the trade balance of host economies and what benefits can be achieved through public policies. This information will be important for public and private managers understand how the host economy can obtain benefits from the presence of FDI. Policy makers can influence the inflows of FDI developing economic, social and political instruments that contribute to the promotion of export oriented ETNs and controlling import oriented ETNs (Hailu, 2010). Trade and investment policies are needed to take advantage of FDI through accumulation of positive effects of such investments (Rahman, 2011).

The improvement and enhancement of studies in this field could support policy decisions related to control or incentives for FDI in in Brazil. Actors involved in public policies formulation need information that provide institutional instruments subsidies related to foreign capital regulation.

.....

References

- Akaike H (1971). *Autoregressive model fitting for control*, *Ann. Inst. Statist. Math.* (23) 163–180.
- Banco Central do Brasil (2008). *Pesquisa de câmbios e capitais estrangeiros no Brasil*. Available at: <<http://www.bc.gov.br>>. Accessed: 02 jun. 2008.
- Blomstrom M, Kokko A, Zejan M (2000). *Foreign direct investment: firm and host country strategies*. Macmillan Press Ltd. London.
- Brouthers L, Warner S, Wilkinson T (1996). *The aggregate impacts of firms' FDI strategies on the trade balance of host countries*. *Journal of International Studies*. 27 (2): 359–373.
- Buckley PJ, Casson MC (1976). *The future of the multinational enterprise*. London: Macmillan. 142 p.
- Buckley, PJ, Lessard, DR (2010). *Regaining the Edge for International business research*. In Buckley, PJ. *Foreign Direct Investment, China and the world economy*. London: Palgrave Macmillan.
- Carlton W, Perloff J (2000). *Modern industrial organization*. 3. ed. New York: Addison Wesley. 973 p.
- Chen H (2009). *Literature Review on the Relationship between Foreign Trade and Economic Growth*. *International Journal of Economics and Finance*. 1(1): 127–130.
- Corden WM (1974). *The theory of international trade*. In: Dunning JH. *Economic analysis and the multinational enterprise* (1974). London: George Allen and Unwin. 405 p.
- Donnelly G (1987). *International economics*. London and New York: Longman.
- Dunning JH (2000). *The eclectic paradigm as an envelope for economic and business theories of MNE activity*. *International Business Review*. 9(2): 163–190.
- Dunning JH (1997). *The European internal market programme and inbound foreign direct investments*. *Journal of Common Market Studies*. 35(1): 1–30.
- Engle RF, Granger CWJ (1987). *Cointegration and Error Correction: Representation, Estimation, and Testing*. D.C. Government Printing Office. *Econometrica*. 55(1): 251–76
- Fernandes EA, Campos AC (2008). *Investimento direto estrangeiro e o desempenho das exportações brasileiras*. *Revista de Economia Política*. 28(3): 490–509.
- Granger A (1969). *Investigating casual relationship by econometric models and cross spectral methods*. *Econometrica*, New York. 37(3): 424–458.
- Greene W (2000). *Econometric Analysis*. 4th edition, Prentice Hall, New York.
- Gujarati D (2006). *Econometria básica econometria básica*. 4. ed. Rio de Janeiro: Elsevier. 819 p.
- Hailu ZA (2010). *Impact of Foreign Direct Investment on Trade of African Countries*. *International Journal of Economics and Finance*. 2(3): 122–133.
- Jayachandran G, Seilan A (2010). *A Causal Relationship between Trade, Foreign Direct Investment and Economic Growth for India*. *International Research Journal of Finance and Economics*. 1(42): 74–88.
- Gharty EE (1993). *Casual relationship between exports and economic growth: some empirical evidence in Taiwan, Japan and the US*. *Applied Economics*. 1(9): 1145–1152.

Gorg H, Greenaway D (2004). *Much ado about nothing? Do domestic firms really benefit from foreign direct investment?* *World Bank Research Observer, Germany*. 19(2): 171-197.

Hirsch S (1976). *An international trade and investment theory of the firm*. *Oxford Economic Papers, Oxford*. 28(2): 258-270.

Hymer SH (1976). *The international corporations of national firms: a study of direct foreign investment*. 340 p. Dissertation (Master in Economics) - Massachusetts Institute of Technology, Cambridge, Massachusetts MIT Cambridge.

Laplane M, Coutinho L, Hiratuka C (2003). *Internacionalização e desenvolvimento da indústria no Brasil*. Campinas, SP: UNESP. 349 p.

Mehar M, Firouzjaee BA (2011). *Granger causality relationship between export growth and gdp growth in developing countries: panel cointegration approach*. *International Journal of Humanities and Social Science*. 1(16): 223-231.

Rahman MZ (2011). *An Empirical Study on the Relationship between Foreign Investment and International Trade in Bangladesh*. *International Journal of Financial Research*. 2(2): 33-39.

Sarti F, Laplane M (2003). *O investimento direto estrangeiro e a internacionalização da economia brasileira nos anos 90*. In: Laplane, M.; Coutinho, L.; Hiratuka, C. *Internacionalização e desenvolvimento da indústria no Brasil*. Campinas, SP: UNESP. 1(1): 11-58.

Sharma SC, Dbakal D (1994). *Causal analysis between exports and economic growth in developing countries*. *Applied Economics*. 26(1): 1145-57.

Sociedade Brasileira de Estudos de Empresas Transnacionais e da Globalização Econômica (2007). *Fortalecimento da autonomia das agências reguladoras favorece fluxos de investimento direto estrangeiro*. *Boletim Sobeet*. São Paulo. 6(48). Available at: <<http://www.sobeet.org.br/>>. Accessed em: 10 de out. 2010.

Tabassum U, Nazeer M, Siddiqui AA (2012). *Impact of FDI on Import Demand and Export Supply Functions of Pakistan: An Econometric Approach*. *Journal of Basic and Applied Sciences*. 8(1): 151-159.

UNCTAD .2003. *FDI policies for development: national and international perspectives*. *World Investment Report 2003*

United Nations Conference on Trade and Development (2007). *Crescimento pulverizado do investimento direto estrangeiro em 2006*. Available at: <<http://www.sobeet.org.br>>. Accessed: 14 nov. 2011.

Vernon R (1966). *International investment and international trade in the product cycle*. *Quarterly Journal of Economics*. 30(1): 190-207.



La Responsabilidad Social Empresarial en la Conducta de Colaboradores de la Red Supermercados Minorista en Lauro de Freitas – Bahia – Brasil

ÁREA: 6
TIPO: Caso

88

AUTORES

Lismara Ribeiro Macêdo¹

Universidade Federal do Rio Grande do Norte, Brasil
lismara.macedo@unijorge.com

Maribel Barreto

Universidade Federal do Rio Grande do Norte, Brasil
maribelbarreto@terra.com.br

Jamerson Viegas Queiroz

Universidade Federal do Rio Grande do Norte, Brasil
viegasqueiroz@gmail.com

Fernanda Cristina Barbosa Pereira Queiroz

Universidade Federal do Rio Grande do Norte, Brasil
fernandacbpereira@gmail.com

Hélio Roberto Hékis¹

Universidade Federal do Rio Grande do Norte, Brasil
hekis1963@gmail.com

1. Autores de contacto:
Universidade Federal do Rio Grande do Norte, Centro de Tecnologia; Campus Universitario Lagoa Nova; 59072-970 - Natal, RN - Brasil - Caixa-postal: 1524

The Corporate Social Responsibility in the Conduct of Employees of the Retail Chain Supermarket in Lauro de Freitas –Bahia - Brazil

A Responsabilidade Social Empresarial na Conduta de Colaboradores da Rede de Varejo Supermercadista em Lauro de Freitas – Bahia – Brasil

El artículo posee el objetivo de analizar como las políticas de Responsabilidad Social Empresarial (RSE) influyen en la conducta personal y profesional de colaboradores de la red de venta al por menos de supermercados del municipio de Lauro de Freitas, Bahía - Brasil. La investigación asume un carácter exploratorio, en razón del número incipiente de publicaciones que traten de la Responsabilidad Social Empresarial en el ámbito de la venta al por menor de supermercados.

The article aims to analyze how policies on Corporate Social Responsibility (CSR) influence the personal and professional behavior of employees of the supermarket retail network of the city of Lauro de Freitas, Bahia - Brazil. The research has an exploratory nature, due to the emerging number of publications about Corporate Social Responsibility for retail supermarkets.

O artigo tem o objetivo analisar como as políticas de Responsabilidade Social Empresarial (RSE) influenciam na conduta pessoal e profissional de colaboradores da rede de varejo supermercadista do município de Lauro de Freitas, Bahia - Brasil. A pesquisa assume um caráter exploratório, em razão do número incipiente de publicações que tratem da Responsabilidade Social Empresarial no âmbito do varejo de supermercados.

DOI
10.3232/GCG.2013.V7.N1.06

RECIBIDO
04.01.2013

ACEPTADO
27.03.2013

1. Introducción

El tema Responsabilidad Social ha logrado un protagonismo considerable en el entorno corporativo y en los medios de comunicación como un todo. Independiente de su vertiente, lo más importante es que las personas, la sociedad y, principalmente, las organizaciones, están prestando atención a la realidad del país y notando que todos deben responder, en mayor o menor medida, al tratar de mejorar su comunidad, su entorno, el medio ambiente, en fin, todo lo que les rodea, con este pensamiento un tanto diferente del que prevalecía en el pasado, en el que se pensaba que el Estado era la única entidad que debería velar por el bienestar público.

En Brasil, como en toda parte, crece el entendimiento de que una política de desarrollo social necesita de la participación de nuevos actores. Se trata, por lo tanto, de buscar socios fuera del estado, es decir, en la sociedad, o más específicamente, las empresas privadas y del tercer sector. El evento de este cambio de mentalidad empresarial ya se nota en la “Carta de Principios del Dirigente Cristiano de Empresas”, en 1965; pero solo fue en 1990 que las empresas pasaron a preocuparse con acciones sociales en relación a la comunidad, al medio ambiente y a su propio cuerpo de funcionarios, principalmente por ocasión de la Conferencia RIO-1992.

En este sentido, el objetivo de este trabajo es analizar cómo las políticas de Responsabilidad Social Empresarial - RSE tienen repercusión en la conducta personal y profesional de los empleados del supermercado minorista, en Lauro de Freitas – Bahía - Brasil. Estas redes de supermercados poseen importante presencia, sentida por los programas socio ambientales implementados en la comunidad local.

El problema que condujo el estudio optó por investigar cuáles son las políticas de prácticas de Responsabilidad Social de la red de supermercados minorista de Lauro de Freitas-Ba y como repercuten en la conducta del público interno. La cuestión problema tuvo como objetivos: identificar y analizar las acciones de Responsabilidad Social realizadas por la red minorista de supermercados de Lauro de Freitas – Bahía - Brasil; analizar acciones destinadas a las categorías en sus valores y transparencia; el público interno y el medio ambiente.

El artículo está organizado de la siguiente forma, además de esta sección de carácter introductorio, la sección 2 presenta una revisión a respeto de responsabilidad social empresarial; la sección 3 discute las repercusiones de la responsabilidad social empresarial en la conducta del público interno. La sección 4 trata de los procedimientos metodológicos; en la sección 5 son presentados los resultados encontrados; la sección 6 trata de las conclusiones del estudio y por último se presentan las referencias citadas en el artículo.

PALABRAS CLAVE

**Colaboradores,
Responsabilidad Social
Empresarial,
Ventas al
por menor,
Supermercados**

KEY WORDS

**Collaborators,
Corporate Social
Responsibility,
Supermarket
Chain**

PALAVRAS-CHAVE

**Colaboradores,
Responsabilidade
Social Empresarial,
Varejo,
Supermercadista**

CÓDIGO JEL:

M140

2. Responsabilidad social empresarial: Definiciones y aplicación en los negocios

Para Ashley (2003), en el contexto contemporáneo, el escenario empresarial enfrenta la Responsabilidad Social como una innovación de estrategia para aumentar su lucro y potencializar su desarrollo, valorizando aspectos éticos propios a la ciudadanía. Siendo así, cuanto más conciencia los colaboradores y gestores posean más capaces de ejercer la ciudadanía. También mayor será la exigencia por la práctica de acciones de RSE, y por el desarrollo, por parte de la empresa, de tácticas empresariales competitivas que sean socialmente adecuadas, ambientalmente sostenibles y económicamente viables.

En este sentido, Melo Neto y Froes (2001) presentan acciones de direccionamiento en favor de la comunidad y no de la sociedad, disminuyendo los riesgos de movilización, concienciación y participación social en un grado más alto. Por eso, denominaron de “paradojo de la racionalidad económica y social dual” a ejemplos de la racionalidad social que crea nuevos empleos, refuerza eslabones de la empresa con la comunidad y valoriza el capital moral, ético y social.

Estudios realizados por Carrol (1991) apuntan que las políticas de RSE de las empresas deben ser formuladas e implementadas con metas y programas sociales, además de agregar la ética en las tomadas de decisiones políticas y acciones. Para el Instituto Ethos (2000), la práctica de la Responsabilidad Social se revela internamente en la composición de un ambiente de trabajo sano y propicio a la realización profesional de las personas.

.....

3. Las repercusiones de la responsabilidad social empresarial en la conducta del público interno: El colaborador

Oliveira (2008), enfatiza que invertir en el público interno significa mayor comprometimiento, motivación y, consecuentemente, mayor productividad, pues los empleados se tornan socios de la empresa en la cuestión social, son más tolerantes, cooperativos, altruistas, participativos, motivados y seguros, además de que tienden a actuar, también, como portavoces positivos de la empresa en la sociedad.

Por otro lado, Penalva y Quellas (2009, p. 8) presentan características de acciones de responsabilidad para el público interno. El aumento de la productividad es apuntado como consecuencia de la aplicación de la RSE, conforme Ashley (2002), por promover mejoría de la calidad de vida no trabajo, mayor integración social do empleado e de su familia y de ellos con la comunidad, reducción del índice de absentismo, más motivación de los empleados y más creatividad e innovación en el trabajo.

Passos, Leal y Carvalho (2009) reafirman que, al asumir una postura comprometida con la Responsabilidad Social Empresarial, emprendedores se tornan agentes de profundos cambios culturales, contribuyendo para la construcción de una sociedad más igualitaria. En la visión de estos autores, mucho puede ser realizado, desde acciones puntuales frente a la urgente necesidad, hasta las que alcanzan una grande persuasión, como, por ejemplo, el incentivo al debate político

y a la gestión participativa, con foros y reuniones con propósito de fortalecimiento de la democracia y de la integridad social.

La organización del trabajo debe ofrecer a los empleados la posibilidad de realizar algo que posea sentido, de practicar y de desarrollar sus competencias, de ejercer sus juzgamientos y su libre albedrío, de conocer la evolución de sus desempeños y de ajustarse (Morin, 2001).

4. Procedimientos metodológicos

La investigación asume un carácter exploratorio, en razón del número incipiente de publicaciones que traten de la Responsabilidad Social Empresarial en el ámbito minorista de supermercados. Los instrumentos utilizados fueron cuestionario y entrevista semiestructurada, siendo su público objetivo los colaboradores. Fue realizada investigación bibliográfica para estudio de la expansión urbana, del crecimiento económico local y del crecimiento minorista de supermercados, a través de un conjunto de fuentes primarias.

Fue iniciada la investigación de esta categoría con la cuestión buscando identificar si los cuestionados sabían de la existencia de un código de ética en la empresa. Se registró que 11% de los cuestionados dijeron estar de acuerdo totalmente, 31% de acuerdo, 23% se declararon indiferentes, 31% no estuvieron de acuerdo y 3% discordaron totalmente. Con relación a conocer este código de ética, 6% lo conocen totalmente, 34% lo conocen, 37% son indiferentes y 23% desconocen haber un código de ética.

Sobre la cuestión del incentivo a la participación de todos los involucrados con negocios y prácticas de gestión transparente, 46% no se sienten incentivados, 31% son indiferentes, 14% se sienten incentivados y 9% se sienten totalmente incentivados.

Para el análisis de las respuestas dadas a la entrevista para: Usted conoce claramente las normas de conducta de la empresa? Piensa que es importante obedecer a las normas de conducta ética? Por qué?, Fueron evaluados los discursos de los entrevistados registrados, encuadrados en la categoría de análisis Valores y Transparencia.

Según el relato de los entrevistados, la empresa da conocimiento de las normas de conducta ética de diversas formas:

- C2: "A través de conferencia de integración de grupo". "Parece bueno, pero no todos siguen."
- C3: "Tuve conocimiento a través de la experiencia del trabajo". "Fundamental para la buena atención con los clientes".
- C4: "A través del dialogo de jefe y empleado". "Necesario para el buen desempeño".

En esta categoría, las declaraciones presentadas demostraron que las formas adoptadas para dar conocimiento a los colaboradores de las normas de conducta ética ocurren en algunas circunstancias: informalmente, en diálogos entre colegas, o entre jefe y empleados; formal y colec-

tivamente, en la integración de grupo; en menor grado, en la rutina diaria de trabajo. Todavía es necesario observar que todos los deponentes consideran de alguna forma importante obedecer a las normas de conducta.

5. Público interno

Los análisis de la cuestión sobre la participación del colaborador en el programa de estímulo a sugerencias para mejora de los procesos internos tuvieron como resultado: 43% participan totalmente, 40% participan, 11% son indiferentes y 6% no participan, por no consideraren haber incentivo para sugerencias de mejoría de los procesos internos. Se puede también constatar o que 3% están de acuerdo totalmente, 26% están de acuerdo, 14% son indiferentes y 57% no están de acuerdo que la empresa posee una red de comunicación interna, de manera que todos tengan libre acceso a las prácticas de gestión, información, programas, etc.

De los cuestionados, 37% no reciben total apoyo a continuidad da escolarización, 48% no reciben apoyo, 6% son indiferentes e 9% reciben apoyo a escolarización. Cuanto a la satisfacción de necesidades de los colaboradores tales como salud y educación, por su vez, 3% están de acuerdo totalmente, 6% están de acuerdo, 43% son indiferentes y 48% no están de acuerdo que la empresa está atenta a estas necesidades.

Cuando se trata de las acciones de Responsabilidad Social por parte de la empresa, 3% están de acuerdo totalmente, 14% están de acuerdo, 31% son indiferentes y 51% no están de acuerdo que son realizadas y estimuladas acciones de Responsabilidad Social. Esta lectura entra en conflicto, entretanto, cuando se cuestiona sobre la imagen positiva de la empresa por acciones de Responsabilidad Social en la región de Lauro de Freitas: 31% están de acuerdo totalmente, 37% están de acuerdo, 20% son indiferentes y 11% no visualizan esta imagen positiva.

En la cuestión de la existencia de estímulos a los colaboradores para la participación en los proyectos sociales, se concluye que 20% se sienten estimulados, 40% son indiferentes y 40% no se sienten estimulados a participar de los proyectos sociales.

La oportunidad de crecimiento y desarrollo profesional en el trabajo es visualizada por 63% (de acuerdo totalmente y de acuerdo). De los demás, 6% son indiferentes, 29% no visualizan y 2% totalmente no visualizan oportunidad de crecimiento y desarrollo.

En la opinión de los cuestionados (están de acuerdo totalmente y están de acuerdo), cuando fueron contratados, la empresa ofreció oportunidad de vacante a 94% de los habitantes de la comunidad de los alrededores. Además de estos, 6% son indiferentes. Ninguno de los contratados que es de fuera de la comunidad.

Para el análisis de la cuestión compuesta de la entrevista “¿Usted cree que la empresa estimula acciones de Responsabilidad Social? ¿Usted se cree envuelto en esas acciones? ¿De que forma y por qué?” fueron verificados los discursos de los entrevistados registrados en la categoría de

análisis Público Interno. Frente a los relatos de los entrevistados, la empresa estimula acciones de Responsabilidad Social, pero existen diferentes percepciones a respecto de las acciones de RSE:

- C5: “Ayudando la comunidad y las instituciones”. “Distribuciones de cestas básicas, juguetes para niños”. “Sí, buen convivio entre jefes y empleados”.
- C6: “Sí, como responsabilidad social ofrece empleo para varias personas”. “Totalmente no, pero está avanzando”. “No”.
- C11: “Sé. Reciclaje donaciones. Ellos reciclan cartón y batería de móvil”. “Sí, porque es responsable por los clientes y funcionarios”. “Sí”.
- C12: “Sí. Es comprometerse con los problemas de la comunidad. Ayuda en las actividades”. “Sí, porque ayuda la comunidad, dona materiales para construcción”. “Sí, porque ayuda a mantener a mi familia”.

6. Medio ambiente

Los cuestionarios, con relación al desarrollo de concienciación y educación ambiental de sus públicos de intereses (funcionarios, comunidad, clientes, proveedores etc.), generaron los siguientes resultados: 6% están de acuerdo con la existencia de la concienciación ambiental, 20% son indiferentes y 74% no están de acuerdo que la empresa desarrolla concienciación y educación ambiental.

La acción interna realizada para minimización de daños al medio ambiente, a ejemplo de la práctica de la colecta selectiva interna de basura y la reutilización de residuos, fue considerada por 6% de los funcionarios como realizada totalmente. Para 54%, entretanto, ella no fue realizada; para 9%, es indiferente; 31%, por fin, no están de acuerdo que se realice alguna acción interna en este sentido.

La cuestión a respecto de la empresa ofrecer al consumidor la alternativa de uso de embalajes con menor impacto ambiental, 80% de los cuestionados están de acuerdo totalmente o están de acuerdo con oferta da embalaje, 9% son indiferentes y 11% no están de acuerdo que la empresa ofrece al consumidor a posibilidad de uso de embalajes con menor impacto ambiental.

En relación a la coleta selectiva basada en el aprendizaje de la empresa, 6% practican totalmente la coleta selectiva, 37% practican la coleta selectiva, 20% son indiferentes a esta cuestión y 37% no practican la coleta selectiva con base en el aprendizaje en la empresa.

Las acciones de RSE llevan 6% a reflexionar totalmente sobre su conducta personal en relación a los otros individuos y al medio ambiente; aún, 20% reflexionan a respecto del asunto, 31% son indiferentes y 43% no reflexionan sobre su conducta personal en relación a los otros individuos y al medio ambiente.

Se notó, por las respuestas de los entrevistados, que 6% adoptaron totalmente en su rutina personal prácticas asociadas a las políticas de sostenibilidad de la empresa, 3% adoptaron las prácticas, 34% son indiferentes y 57% no asumieron nuevas prácticas personales asociadas a las políticas de sostenibilidad de la empresa.

Para el análisis de la cuestión de la entrevista “Usted adoptó alguna práctica ambientalmente responsable en su rutina personal? Cual(es) práctica(s)?” Fueron verificados los discursos de los entrevistados registrados en la categoría de análisis Medio Ambiente.

Con el relato de los entrevistados se puede inferir que la práctica ambiental es aplicada por algunos en la rutina personal. Entretanto, se puede verificar en los relatos que las acciones de los entrevistados ultrapasan la realización de una simple colecta selectiva:

- C3: “Separación de basuras reciclables. Busco también reciclar, planto arboles, realizo mantenimiento en las áreas verdes”.
- C4: “No tiro basura en las calles, separo las basuras reciclables”.
- C7: “Evito desperdicio de alimentos y economizo energía, agua y reciclo basura”.
- C8: “Conciencio la comunidad a disminuir el uso de bolsas plásticas”. “Separo materiales reciclables”.
- C10: “No tener desperdicios de alimentos y buscar embalaje reciclable”.

En la cuestión de la categoría medio ambiente, los relatos de los entrevistados demuestran que acciones de concienciación ambiental son utilizadas en la vida personal, desde la colecta selectiva y reciclaje de embalajes a la eliminación de desperdicios de alimentos y economía de energía residencial.

Se puede observar que los datos presentados revelan que cada categoría posee en algunas cuestiones respuestas más expresivas que otras, como, por ejemplo, el análisis de valores y transparencia bajo la percepción de los colaboradores, que necesitan ser expandidas en el aspecto del incentivo a la participación en los negocios y práctica de la gestión transparente, pues 46% no son incentivados, contra 23% de los colaboradores que se sienten involucrados de forma directa o indirecta en la participación.

El punto fuerte de la categoría de valores y transparencia es representado por 83% de los cuestionados, que están de acuerdo que la red supermercado apoya que los empleados tengan conocimiento sobre sus derechos a través del sindicato.

En la cuestión de la educación para el desarrollo profesional del público interno de la red de supermercados, fue observado que 85% de los cuestionados no poseen apoyo a la escolarización.

En la gestión estratégica de los supermercados, la responsabilidad socioambiental es imprescindible para la imagen positiva junto a la comunidad local; entretanto, la red “X” posee 74% de los colaboradores que discrepan que la empresa desarrolle política de concienciación ambiental y apenas 26% de los colaboradores se declaran llevados a reflexionar a respecto de su conducta en relación al medio ambiente. La potencialidad de la categoría medio ambiente fue explicitada cuando fue notado que 80% de los cuestionados están de acuerdo con la oferta de embalajes con menor impacto ambiental.

.....

7. Resultados de la investigación

Los resultados de la investigación demuestran que ni todas las cuestiones de la RSE – referentes a las categorías Valores y Transparencia, Público Interno y Medio Ambiente – poseen repercusión de carácter práctico en la conducta personal y profesional de los colaboradores de la red “X” de supermercado.

En el segmento analizado, los valores que orientan sus prácticas están sistematizados en un Código de Ética, pero este necesitaría ser divulgado oficialmente en entrenamientos, cursos, dinámicas de grupo etc. Los colaboradores entrevistados tienen conocimiento informal, a través de diálogo entre colegas e jefes y en las prácticas de la rutina diaria de sus funciones.

Conforme Chaves (2006), Daineze (2004) y Harrison (2005), las cuestiones éticas de una empresa no se resuelven con buenas intenciones ni con la elaboración de normas, pero por la reflexión y compromiso de los dirigentes, para que esta forma de encarar el trabajo sea interiorizada en los otros niveles de la organización.

En la gestión participativa, la participación, como el nombre indica, hace parte de las acciones socialmente responsables y necesita ser incentivada en el público interno. Conforme Schuster, Carpenter y Kane (1997), se constituye en cuestión de sobrevivencia para la organización que las personas sean informadas y motivadas, tengan visión precisa y abarcadora y lenguaje común para poder influenciar significativamente en la calidad de realización de los negocios. El análisis demostrado en la red “X” de supermercado revela que solamente 23% se sienten parcial o totalmente incentivados a la participación en los negocios, contra 46% que no se sienten incentivados a participar en la gestión de los negocios.

En relación a la transparencia de informaciones sobre condiciones de trabajo proveídas por el sindicato dentro del local de trabajo, el resultado de la red “X” supermercado demuestra que 83% de los colaboradores están de acuerdo o están de acuerdo totalmente. Según, Passos, Leal y Carvalho (2009) e Xavier e Maranhão (2010), las acciones socialmente responsables son aquellas practicadas por empresas que ejercen una gestión democrática en la cual los funcionarios son incentivados a participar de los desafíos vividos por ellas en diferentes aspectos. Este modelo gerencial también se incumbe de apoyar e incentivar los empleados a poseer conocimiento sobre sus derechos a través del sindicato, y también como participar de actividades promovidas por los sindicatos de su categoría.

En las cuestiones relacionadas a la categoría público interno, se investigó la opinión de los colaboradores sobre el conocimiento y involucramiento en las prácticas de Responsabilidad Social. En la red “X” de supermercados, los colaboradores visualizan las acciones socialmente responsables con énfasis mayor en la comunidad local, a ejemplo de donaciones material de construcción, sociedades institucionales. Entretanto, mínimas son las acciones sociales que involucran su público interno en la mejora de la calidad de vida.

Sobresalta todavía, en su gran mayoría representada por 85%, la ausencia de apoyo o realización de programas sociales volcados a la escolarización de sus colaboradores, y la falta de atención a necesidades como salud y educación. Según Melo Neto y Froes (2001), las principales acciones de Responsabilidad Social Interna practicadas por las empresas son o inversiones en

el bienestar de los funcionarios y familiares y los programas de calificación interna, como entrenamientos y capacitaciones.

La acción social que repercutió positivamente en relación al público interno fue la oportunidad de empleo en el local, que favorece el crecimiento socioeconómico del municipio. En este sentido, una parte de la Responsabilidad Social es inherente a las funciones sociales de las empresas, tales como creación de empleo, remuneración del capital y cumplimiento a las legislaciones. Los resultados de la red “X” de supermercados apuntaron que 94% de los colaboradores contratados viven en la comunidad local.

Los datos de la categoría medio ambiente, en el segmento analizado, demuestran que la red de supermercado intensificó sus acciones de sostenibilidad, optando por la estrategia basada en la valorización de los recursos ambientales, sociales y económicos y en la reducción del impacto de los procesos de consumo y descarte.

Ese tipo de acción puede ser constatada cuando se observa que 54% de los colaboradores realizan la práctica de la colecta selectiva interna de basura y la reutilización de residuos, como forma de protección de daños al medio ambiente, y que 80% de los cuestionados están de acuerdo que la empresa ofrece al consumidor final el uso de embalajes con menor impacto al medio ambiente.

Por lo tanto, el estudio de la red “X” de supermercado en las categorías investigadas que sus prácticas pueden ser consideradas como acciones socialmente responsables para con el público interno, el colaborador, considerado más grande patrimonio de la empresa y que está involucrado en toda la cadena de producción, desde el proveedor hasta el consumidor final, además de ser crucial en el desarrollo de la empresa en sus relaciones con el medio ambiente y sus valores y transparencia.

.....

8. Conclusión

Los análisis de este artículo tuvieron como objetivo presentar las repercusiones de políticas de Responsabilidad Social Empresarial en la conducta personal y profesional de los colaboradores de la red de supermercados de Lauro de Freitas – Bahía – Brasil. Entretanto, los resultados presentados en esta investigación no son definitivos para el ramo minorista de supermercados del municipio.

Se constata que las organizaciones asumen, de hecho, prácticas socialmente responsables y comprometidas con la mejora en la calidad de vida de las personas y la disminución de las desigualdades sociales. Las empresas del segmento investigado tienen un papel importante en ese contexto, pues ellas están desempeñando su función socioeconómica al lado de otras funciones estratégicas empresariales.

Se afirma también, que la existencia de una organización se da cuando hay personas aptas a comunicarse entre sí, que desean contribuir con su acción y realizar un propósito común. Entre-

tanto, para que eso funcione en las organizaciones, es necesario que el sistema formado por actividades realizadas por los seres humanos y sus esfuerzos sean coordinados por diferentes personas.

En la red "X", de grande porte en el sector minorista de supermercados en la región de Lauro de Freitas-BA, fue observado que, en su planificación estratégica, las acciones de RSE contribuyeron con la implantación de políticas de valorización de los colaboradores y de sus familiares. La empresa busca la diversificación de los proveedores y la valorización de los productores regionales o locales, actuando en programa de acciones junto a la comunidad, privilegiando la mano-de-obra local en la creación de cupos de empleo directos e indirectos y administrando programas de relacionamiento con sus colaboradores.

Se concluye por lo tanto, que las políticas de Responsabilidad Social Empresarial se restringen a la gerencia de acciones sociales comunitarias, que son difundidas a través propaganda por la red de supermercado como forma de promoción para mantener la credibilidad de su imagen positiva en la región local. Es necesario que la red del segmento investigado también invierta en el perfeccionamiento profesional, estimule y ofrezca condiciones a los funcionarios de progresar en la profesión y estar capacitados y motivados para realizar sus funciones con calidad.

Por otro lado, se nota que las acciones socialmente responsables no deben solamente focalizar y envolver la comunidad externa del entorno de los supermercados, es esencial preservar e invertir en la mejora en la calidad de vida del público interno y ampliar la concienciación ambiental. Para los colaboradores, la trayectoria no es diferente, sea a través de la ampliación del nivel de escolaridad formal, sea a través de una mayor concienciación a respeto de las cuestiones sociales, para además de la remuneración. En este contexto, las instituciones sindicales y representativas de los intereses del segmento son esenciales.

Se concluye por fin, que la representatividad y aproximación del ramo minorista con su público interno y externo en la región que actúa, influencia en la rutina de la comunidad local. El comprometimiento con políticas sociales, culturales y/o ambientales es condición imprescindible para que la Responsabilidad Social se consolide, cada vez más, en la planificación estratégico de las acciones sostenibles.

Referências

- Arrebola, M. C. (2004). *Responsabilidade Social Corporativa: competitividade e desenvolvimento social: a prática do setor supermercadista*. In: *Seminários em administração*, 7., São Paulo, 2004. *Anais...* São Paulo: USP; FEA.
- Ashley, P. A. (2003). *Ética e responsabilidade social nos negócios*. 2. ed. São Paulo: Saraiva.
- Ashley, P. A.; Chaves, J. B. L. (2006). *Racionalidades para a ética empresarial e a gestão da empresa cidadã*. In: Ashley, P. A. *Ética e Responsabilidade Social nos negócios*. 2. ed. São Paulo: Saraiva, p. 17-24.
- Daineze, M. do A. (2004). *Códigos de ética empresarial e as relações da organização com seus públicos*. In: Instituto Ethos. *Responsabilidade Social das Empresas: a contribuição das universidades*. São Paulo: Petrópolis, v. 3, p. 75-117.
- Gil, A. C. (1999). *Métodos e técnicas de pesquisa social*. 5. ed. São Paulo: Editora Atlas.
- Harrison, J. S. (2005). *Administração estratégica de recursos e relacionamento*. Porto Alegre: Bookman.
- Instituto Ethos. 2002. *Responsabilidade social das empresas: contribuição das universidades*. São Paulo: Petrópolis.
- Ipea. *Pesquisa Ação social das empresas*. (2006). Disponível em <http://www.ipea.gov.br/acaosocial/articledcd2.html?id_article=244>. Acesso em: set. 2011.
- Melo Neto, F. P.; Froes, C. (2001). *Gestão da Responsabilidade Social Corporativa: o caso brasileiro*. 2. ed. Rio de Janeiro: Qualitymark.
- Morin, E. M. *Os sentidos do trabalho*. *Revista de Administração de Empresas*, São Paulo, vol. 41, n. 3, p. 8 - 19, jul./set. 2001.
- Oliveira, J. P. *Empresas na sociedade: sustentabilidade e responsabilidade social*. Rio de Janeiro: Elsevier, 2008.
- Passos, E. S.; Leal, R. S.; Carvalho, J. J. S. (2009). *Práticas de Responsabilidade Social em empresas varejistas: a percepção e valoração por parte dos colaboradores*. *Cadernos Gestão Social*, Salvador, v. 2, n. 1, p. 121-134, set./dez.
- Penalva, Q. A. R.; Quellas, G. L. O. (2008). *Gestão do conhecimento para a sustentabilidade*. In: *Congresso Nacional de Excelência em Gestão*, 5., 2008, Niterói, p. 8.
- Schuster, J. P.; Carpenter, J.; Kane, M. P. (1997). *O Poder do Gerenciamento Transparente*. Tradução de Eduardo Lassere. São Paulo: Futura.
- Tinoco, J. E. P. (2001). *Balanço social: uma abordagem da transparência e da responsabilidade públicas organizações*. São Paulo: Atlas.
- Xavier, W.; Maranhão, C. (2010). *Responsabilidade social: a privatização do público*. *Revista Organizações e Sociedade*, Salvador, v. 17, n. 53, p. 297-309, abr./jun.



A promoção da BPM em uma entidade fechada de previdência privada

ÁREA: 5
TYPE: Caso

99

The promotion of BPM in a closed private pension entity
La promoción de BPM en una entidad cerrada de previsión privada

AUTORES

Juliana Pascualote Lemos de Almeida¹
Universidade de São Paulo (Brazil)
juliana.pascualote@gmail.com

Silvia Inês Dallavalle de Pádua
Universidade de São Paulo (Brazil)
dallavalle@fearp.usp.br

O atual contexto organizacional exige das empresas a melhoria de processos como algo necessário à sua competitividade. Assim, a BPM, como filosofia de gestão, assume importância, neste contexto. Com base na reduzida quantidade de artigos sobre BPM aplicada ao setor financeiro, o objetivo deste estudo é descrever a promoção da BPM em uma entidade fechada de previdência privada. Os resultados baseados no caso mostram como a BPM é promovida neste setor, algumas dificuldades provenientes da mudança, e a relação entre tarefas da BPM, visto sua importância e desenvolvimento, e o ciclo de vida da BPM.

The current organizational context requires business process improvement as something necessary for their competitiveness. Thus, BPM as management philosophy assumes importance in this context. Based on the reduced amount of articles about BPM applied to the financial sector, the objective of this study is to describe the promotion of BPM in a closed private pension entity. The results based on the case show how BPM is promoted in this sector, some difficulties arising from the change, and the relationship between BPM tasks (considering its importance and development) and lifecycle of BPM.

El contexto organizacional actual requiere una mejora de procesos de negocio como algo necesario para su competitividad. Así, BPM como filosofía de gestión, asume importancia en este contexto. En base a la cantidad reducida de artículos sobre BPM aplicado al sector financiero, el objetivo de este estudio es describir la promoción de BPM en una entidad cerrada de previsión privada. Los resultados basados en el caso muestran cómo BPM

1. Contactar o autor:
Faculdade de Economia,
Administração e
Contabilidade de Ribeirão
Preto; Universidade de São
Paulo; Av. Bandeirantes,
3900; Monte Alegre;
14040-900-Ribeirão Preto,
SP – Brasil

DOI
10.3232/GCG.2013.V7.N1.07

RECEBIDO
17.12.2012

ACEITO
27.03.2013

1. Introdução

As constantes mudanças do mercado, relacionadas às novas tecnologias e ao aumento da concorrência e da dinâmica da economia, conduzem as organizações a mudanças rápidas e significativas a fim de melhorarem suas operações para sobreviverem em um mercado cada vez mais complexo e competitivo, e para lidar eficientemente com este complexo ambiente de negócios, as organizações se esforçam para a melhoria e gerenciamento de seus processos de negócio (SEETHAMRAJU; MARJANOVIC, 2009).

Nessa mesma linha, Barros Neto e Nobre (2009) afirmam que a melhoria do processo é uma necessidade para as empresas que querem se tornar competitivas no mercado. O Gerenciamento de Processos de Negócio – BPM – surgiu como resposta à própria intensificação da competitividade, à elevação da exigência de clientes e à orientação de autores para aumentar a ênfase na melhoria das cadeias de negócios associada à redução do foco em estruturas organizacionais funcionais (REIJERS, 2006). A orientação para processos provê o desenvolvimento e a melhoria contínua de estratégias empresariais e faz com que as empresas se concentrem na geração de valor para o cliente e ainda, na melhoria de seu próprio desempenho (MCCORMACK et al., 2009).

Houy, Fettke e Loos (2010) realizaram uma pesquisa com o objetivo de fornecer uma visão global da evolução da pesquisa empírica na BPM e concluíram que o número crescente de artigos publicados, de revistas especializadas, de conferências sobre o tema e da institucionalização de programas de graduação especializados na gestão por processos, em várias universidades, prova que BPM não é uma moda, mas uma contribuição significativa para a ciência da administração. Ademais, Helfert (2009) afirma que muitos pesquisadores abordaram temas associados à BPM aplicada em diversos setores, em seus estudos. Isso mostra que a BPM é valorizada em diversos setores da economia.

No caso do setor de empresas prestadoras de serviços financeiros, é essencial a priorização da rapidez na implantação de novos processos para que seja possível atingir uma elevada velocidade de disponibilização de serviços, serviços de qualidade e o cumprimento de solicitações e, para tanto, independente do tipo de processo, sua otimização deve fidelizar clientes, reduzir custos, garantir novos negócios, sendo o processo de negócio inerente a essas aspirações (TEODORU, 2009). Neste setor, a melhoria dos serviços deve ser considerada sob dois pontos de vista: o ponto de vista do processo e o ponto de vista do cliente, pois a agregação de valor é associada com os processos de negócio e os clientes se envolvem como coprodutores de valor (PYON; WOO; PARK, 2011).

O setor terciário brasileiro engloba o setor de serviços financeiros e caracteriza-se atualmente pelo dinamismo, sendo os seus destaques o segmento de informação e o próprio segmento de intermediação financeira, seguros e previdência complementar (LAMUCCI, 2011).

Tendo em vista o contexto acima descrito, a pergunta que este artigo busca responder é: como é promover a BPM em uma instituição financeira e quais são as dificuldades? Assim, tem-se o objetivo de descrever a promoção da BPM em uma entidade fechada de previdência complementar privada (fundo de pensão privado), definida como instituição

PALAVRAS-CHAVE

Gestão por processos de negócio; Dificuldades de transição para BPM; Tarefas de gestão por processos; Instituição financeira; Brasil.

KEY WORDS

Business process management; Transition difficulties to BPM; Process management tasks; Financial institution; Brazil.

PALABRAS CLAVE

Gestión de procesos de negocio; Dificultades de la transición a BPM; Tareas de gestión de procesos; Institución financiera; Brasil.

CÓDIGOS JEL:

M 100; M190; M200

financeira, pois os fundos de pensão são agentes do Sistema Financeiro Nacional, normatizados pelo Conselho Monetário Nacional via Banco Central, considerando-se a Resolução do Banco Central nº 3.456 de 01 de julho de 2007 que altera e consolida as normas que estabelecem as diretrizes pertinentes à aplicação dos recursos dos planos de benefícios das entidades fechadas de previdência complementar. Este estudo se justifica devido à verificada importância da BPM e à reduzida quantidade de artigos científicos acadêmicos sobre o desenvolvimento da BPM no setor de serviços financeiros, comprovada através do [Quadro 1](#), que mostra os resultados de pesquisas de palavras-chave em três diferentes bases de dados de artigos científicos relevantes.

Para alcançar o objetivo de pesquisa proposto, o presente artigo está organizado, segundo os tópicos seguintes: fundamentação teórica, materiais e métodos, resultados, discussões, conclusões e referências.

2. Fundamentação teórica

A BPM lida com processos de negócio e pessoas, simultaneamente (HOFFER, 2003), sendo determinada como os esforços organizacionais de análise e melhoria contínua de atividades (ZAIRI, 1997). Para Pyon, Woo e Park (2011), ela tem como premissas básicas: atividades de mapeamento e documentação dos processos, foco nos clientes, atividades de medição para avaliar o desempenho e otimização contínua dos processos, utilização de melhores práticas para melhoria do posicionamento competitivo e abordagem para a mudança de cultura da organização.

Quadro 1 - Resultados de pesquisas em bases de dados de artigos científicos.

Bases de dados	Palavras-chave	Filtros	Número de artigos científicos sobre a BPM aplicada ao setor financeiro
ScienceDirect	<i>BPM financial service</i>	Nenhum	1
ProQuest	<i>BPM financial service</i>	Período: 2000-2012 Assuntos: <i>management; financial services; banking industry; case studies; financial institutions; strategic management; banks; finance</i>	0
Web of knowledge	<i>BPM financial service</i>	Nenhum	2

A melhoria dos processos de negócio é relevante para os esforços da BPM, sendo esta tipicamente definida por um ciclo de vida (HOUY; FETTKE; LOOS, 2010). A importância do ciclo de vida da

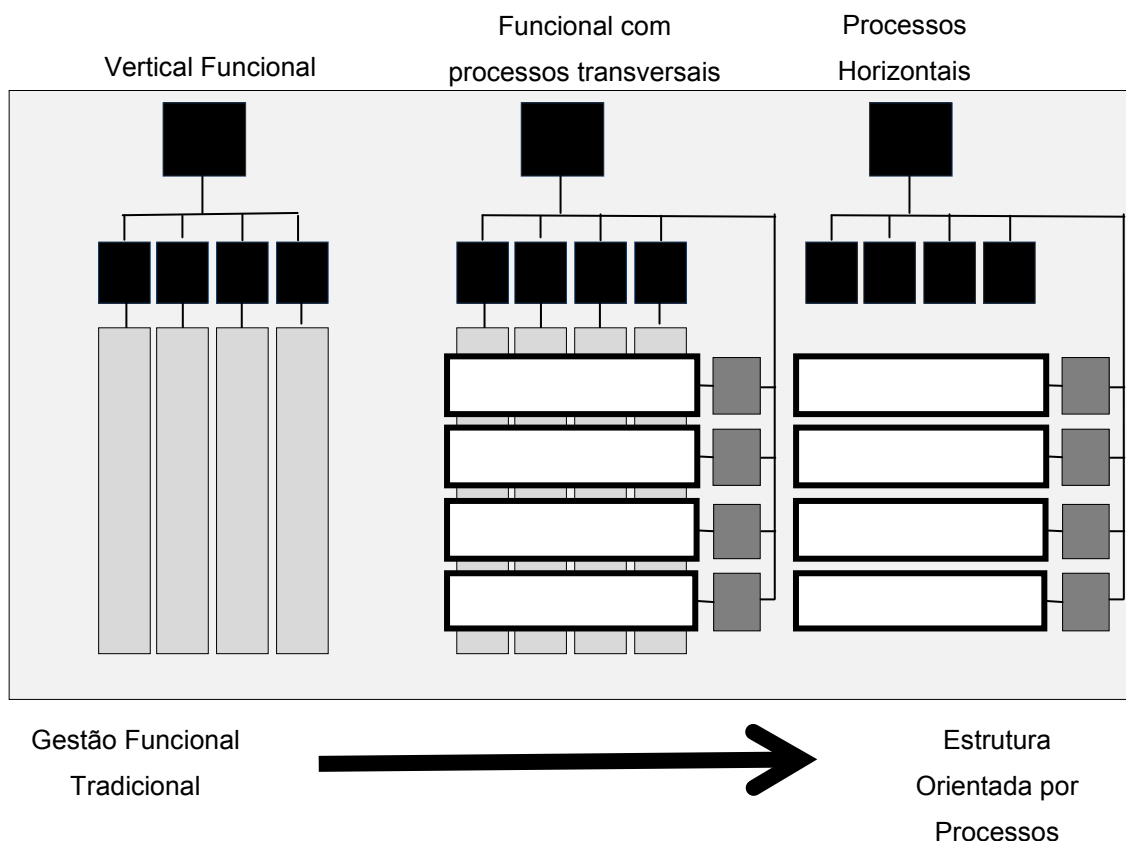
BPM ganha reforço em Ko, Lee e Lee (2009), ao afirmarem que para entender as terminologias e recursos, deve-se começar com uma apreciação do ciclo de vida da BPM. Segundo Pourshahid et al. (2009), o ciclo de vida da BPM consiste em vários passos interativos que têm o objetivo de melhorar a qualidade dos processos de negócio de maneira incremental. Ele é contínuo (POURSHAHID et al., 2009), envolve os quatro fatores seguintes: valores, crenças, cultura e liderança, e seis fases, a saber: planejamento, análise, desenho e modelagem, implantação, monitoramento e controle, e refinamento de processos (*Association of Business Process Management Professionals ou ABPMP*, 2009).

Vale ressaltar que os projetos de BPM são expostos a diversos riscos durante todo o seu ciclo de vida e alguns desses riscos ocorrem em suas fases específicas, enquanto outros ocorrem entre fases, no momento de transição entre uma fase e outra, sendo verificados, também, riscos da transição entre a gestão funcional e a gestão por processos (MUEHLEN; HO, 2006).

Nesse sentido, Paim, Caulliriaux e Cardoso (2008) mostraram como posicionar uma organização de acordo com o desenvolvimento da visão de processos e esse posicionamento significa caminhar entre uma gestão funcional de processos funcionais para uma gestão processual de processos transversais e, por isso, tem-se uma mudança de abordagem organizacional, que depende do nível de orientação para processos que caracteriza a organização (GONÇALVES, 2000). Neste contexto, Paim, Caulliriaux e Cardoso (2008) fazem diversas afirmações relevantes para a compreensão dessa transição e das tarefas para a gestão por processos, a saber:

1. Existe um modelo que detalha os três tipos de gestão pelos quais passa uma companhia que promove a BPM, associados a atividades que traduzem cada momento até o alcance do nível de gestão por processos e, assim, verifica-se a formação de um *continuum*, desde a gestão funcional que evolui para BPM – gestão vertical funcional ou gestão funcional de processos funcionais; gestão funcional com processos transversais ou gestão funcional de processos transversais; e gestão de processos horizontais ou gestão processual de processos transversais.
2. Há cenários de gestão completamente funcionais, de gestão funcional de processos transversais e de gestão por processos, conforme demonstra a [Figura 1](#), e esses cenários são classificados como abordagem de gestão, sendo que, em uma mesma organização, é possível que alguns processos sejam gerenciados em uma abordagem vertical funcional, outros em uma abordagem funcional com processos transversais e alguns com uma abordagem de processos horizontais.
3. Na abordagem vertical funcional, os processos são geridos isoladamente, a organização tem característica de silos com baixa capacidade de coordenação e há baixa orientação para o mercado; na gestão funcional com processos transversais, o modelo prioriza a gestão organizacional a partir dos processos, que devem apoiar a coordenação do trabalho, porém, preservando a divisão do trabalho centrada na especialização; e na BPM ou gestão de processos horizontais, há alterações nos elementos integrantes do projeto organizacional, visando à priorização dos processos como um eixo gerencial de maior importância que o eixo funcional, orientando as decisões prioritariamente por processos. Em suma, na gestão vertical funcional, a empresa reconhece processos dentro de departamentos, na gestão funcional com processos transversais, ela reconhece a existência de processos permeando as funções e, na gestão de processos horizontais, os processos podem ser o conceito mais importante.

Figura 1 - As três abordagens de gestão. Adaptado de: Paim et al. (2009).



4. As tarefas da BPM são importantes, no contexto de transição da gestão funcional para a gestão por processos. Elas são necessárias para que as organizações internamente tenham práticas de gestão de processos que lhes permitam dar respostas satisfatórias ao ambiente externo e são divididas em três grupos, a saber: projetar como os processos devem ser realizados, que implica na concepção e definição para médio e longo prazo; gerenciar esses processos no dia-a-dia, que implica em horizonte executivo de curto prazo; e promover aprendizado e evolução dos processos, que implica no registro sem ação nos processos de execução, para se ter uma referência para projeto, redesenho ou controle. Cada um desses grupos de tarefas é composto por tarefas específicas. As tarefas da BPM se mostraram necessárias ao gerenciamento de processos e se identificam também como fatores críticos de sucesso na promoção da BPM.

5. A lógica da BPM conduz às seguintes práticas de gerenciamento: processos multifuncionais são reconhecidos e divulgados; estruturas organizacionais atribuem responsabilidade formal às unidades para gestão de processos multifuncionais ou grupos de trabalho organizados para conduzir processos de início e fim; requisitos dos clientes são aplicados para a melhoria dos processos multifuncionais; sistemas de informação são concebidos, desenvolvidos e introduzidos no conjunto de processos multifuncionais; sistemas de avaliação de desempenho e reconhecimento são orientados para os resultados gerais dos processos multifuncionais;

recursos do orçamento são atribuídos aos processos multifuncionais; e formas de remuneração, benefícios e carreira estimulam o conhecimento dos processos multifuncionais.

Tendo em vista o modelo sobre a visão por processos, verifica-se que o processo de alcance de maior orientação para processos é análogo a escalar uma montanha em que alcançar o topo representa o nível otimizado (MCCORMACK et al., 2009). Palmberg (2010) mostrou que quando a organização funcional e hierarquizada encontra com a nova organização por processos, ocorre um choque entre as pessoas que preferem receber ordens e as que preferem maiores responsabilidades, e uma forma de amenizar esse choque é oferecer o devido suporte a essa transição. Nesse sentido, um projeto de BPM bem sucedido requer uma equipe bem organizada e capaz de analisar, projetar, implantar e continuamente aperfeiçoar os processos (NEUBAUER, 2009).

Como a BPM é uma solução que aborda pessoas e processos (HOFFER, 2003), muitas empresas expressam preocupações com problemas na promoção e manutenção da visão por processos (PALMBERG, 2010). Há evidências, por exemplo, de que as empresas que adotam a BPM não derrubam os grupos funcionais estabelecidos e, assim, é necessário, também, discutir sobre os *trade-offs* existentes entre as estruturas organizacionais funcionais e por processos para entender certas dificuldades (SMART; MADDERN; MAULL, 2009).

Armistead (1996) afirma que os *trade-offs* emergentes da transição da gestão funcional para a gestão por processos incluem: a perda potencial de massa crítica de especialistas com conhecimentos especializados *versus* melhor compreensão do processo e centro no cliente; a clareza de uma estrutura funcional bem entendida *versus* uma nebulosa estrutura de rede do tipo em que os indivíduos são alocados em mais de um processo; e o estabelecimento de times habilitados que promovem inovação *versus* controle formal de desempenho. Além dos *trade-offs* provenientes da mudança da estrutura organizacional, os projetos da BPM são expostos a diversos riscos, como já mencionado, sendo exemplos de riscos os seguintes: análise sem visão estratégica, perda de informações durante o mapeamento de processos, reduzido contato entre designers de processos e *stakeholders*, tradução incorreta de modelos de processos para implantação de planos e elevada ênfase em questões técnicas (MUEHLEN; HO, 2006).

Afinal, é válido evidenciar que muitas empresas de sucesso descobriram que a alocação de profissionais para grupos de desenvolvimento da BPM necessita de investimentos em treinamento e desenvolvimento de pessoal, o que pode ser realizado por meio de programas próprios de treinamento, admissão de funcionários iniciantes e envio de líderes, gerentes e analistas de sistemas para treinamento em programas de certificação, como meio de enfrentar dificuldades (ABPMP, 2009).

3. Materiais e métodos

Esta pesquisa é classificada como um estudo qualitativo descritivo para o qual a estratégia de pesquisa selecionada foi o estudo de caso, e a entrevista, a documentação e a observação configuraram-se como principais fontes de evidência (YIN, 2001).

Nesta pesquisa, foram desenvolvidos, após a definição do método de pesquisa, a revisão da literatura e, em seguida, o estudo de caso, utilizando-se dados sem medições numéricas, sobre uma entidade fechada de previdência complementar privada de grande porte em processo de adoção da BPM. Essa entidade brasileira é uma das mais expressivas, quanto ao tamanho de seu fundo de pensão, no seu ramo no Brasil e localiza-se na região Sudeste. Sua estrutura organizacional é composta por diretores colegiados, conselho deliberativo, funcionários de nível gerencial e técnico, conselho fiscal, conselhos consultivos e participantes. Os funcionários representantes da entidade disponibilizados para o estudo de caso são responsáveis pela adoção da BPM e compõem a diretoria e a gerência de recursos humanos e organização.

Duas etapas principais de estudo de caso foram definidas para esta pesquisa. O primeiro contato com a entidade foi feito por meio de uma visita à sua estrutura física, para a concretização da primeira parte do estudo de caso, a entrevista em profundidade, norteada pelo roteiro apresentado no [Quadro 2](#), a qual se deu de forma não estruturada e realizou-se com a colaboração de quatro funcionários responsáveis. Os quatro funcionários foram disponibilizados pela entidade e este número não foi uma exigência de pesquisa, apesar da importância desse aspecto para aumentar a confiabilidade dos resultados. Esta entrevista foi realizada com os funcionários durante quatro horas. Os documentos relacionados a modelagem, treinamento e *workshop* foram disponibilizados para análise. O ambiente de trabalho dos funcionários envolvidos com o processo de promover BPM foi observado. Os resultados da primeira etapa foram validados pela própria entidade.

Quadro 2 - Perguntas da primeira etapa do estudo de caso.

Perguntas norteadoras da primeira etapa do estudo de caso
1 - Como o projeto de promoção da BPM foi iniciado?
2 - Em que fase a entidade está no que tange à transição para a BPM?
3 - Quais foram as principais ações para a promoção da BPM?
4 - Como problemas da transição são evitados?
5 - Quais são as principais dificuldades enfrentadas?

Na segunda etapa, houve aplicação do instrumento desenvolvido por Paim (2007), validado em Paim, Caulliraux e Cardoso (2008), desta vez, aplicado em um estudo qualitativo e reestruturado e adaptado para isso (vide [Quadro 3](#) e Apêndice A). O instrumento foi respondido por três dos funcionários participantes da entrevista inicial e este número, como na etapa anterior, não foi uma exigência. O instrumento utilizado possui duas vertentes de perguntas: a primeira questiona sobre

o nível da lógica de processos por tarefa da BPM e a segunda questiona sobre a importância das tarefas da BPM. Ele trata de cada uma das tarefas específicas aos grupos de tarefas de gestão por processos. As perguntas foram enviadas via correio eletrônico, respondidas pelos funcionários e devolvidas da mesma forma aos autores deste estudo. Cada um dos funcionários respondeu individualmente às questões propostas e isso deu margem a comparações e conclusões mais acuradas sobre a forma de gestão de processos na entidade em estudo, o que era intuito dos autores com esta etapa. No **Quadro 4**, é apresentado um protocolo de estudo de caso que proporciona a completa compreensão do estudo de caso.

Quadro 4 - Protocolo de estudo de caso.

Foco	Primeira pergunta por grupo de tarefa
Projetar processos	A tarefa entender o ambiente externo e interno aproxima-se mais da gestão funcional ou da BPM? Você considera esta tarefa importante?
Gerir processos no dia-a-dia	A tarefa implementar os processos e as mudanças aproxima-se mais da gestão funcional ou da BPM? Você considera esta tarefa importante?
Promover evolução e aprendizado	A tarefa registrar o desempenho dos processos aproxima-se mais da gestão funcional ou da BPM? Você considera esta tarefa importante?

Quadro 3 - Perguntas exemplo do instrumento adaptado para este estudo qualitativo.

Questão do estudo	Como é promover a BPM em uma instituição financeira e quais são as dificuldades?
Unidade de análise	BPM em uma entidade fechada de previdência complementar privada
Limite de tempo	1 ano
Local	Entidade A
Validade dos construtos	Contraposição teoria-prática, com base no estado-da-arte do tema
Validade interna	Entrevista com diretoria e gerentes administrativos Análise de documentos Observação Aplicação de perguntas via correio eletrônico
Questões elementares do estudo de caso	Como a BPM é promovida em uma entidade fechada de previdência complementar privada? Quais são as dificuldades para implantar a BPM? Os grupos de tarefas de gestão por processos são orientados funcionalmente, funcionalmente com processos transversais ou por processos horizontais? As tarefas específicas dos grupos de tarefas de gestão por processos são julgadas importantes?

4. Resultados

Nas próximas seções são apresentados os resultados do estudo de caso em suas duas etapas, conforme o método discutido na seção anterior. Dessa maneira, os resultados foram divididos em dois tópicos.

4.1 Resultados da primeira etapa

Por meio desta entrevista, distinguiu-se a predominância da gestão funcional com processos transversais na Entidade A, uma vez que há a existência da estrutura funcional, atravessada por uma visão voltada para os processos de negócio. Os gestores da entidade optaram por manter a estrutura funcional e organizar os processos de forma que pudessem estar agrupados por departamento, durante a transição para a visão de processos. O núcleo responsável por processos da Entidade A atua no mesmo departamento que o núcleo de recursos humanos. Isso favorece as atuações em processos que envolvem criações de cargos, alterações nas dotações, sejam para aumento de pessoal ou para redução, além de programas de capacitação.

Em 2004, a entidade criou um projeto de adequação e otimização dos processos produtivos. Esse projeto durou dois anos e foram descritas 700 atividades, criando diversos manuais descritivos. Para tal, foram entrevistados todos os funcionários, perguntando-se para eles sobre suas funções, com o objetivo de criar normas, alçadas, competências, regimentos internos e procedimentos, e documentando em forma de manuais, que serviriam de apoio ao exercício das funções. Esse material foi divulgado por meio de publicações internas.

Além da intrínseca visão funcional, os manuais descritivos gerados detalharam a situação atual, conhecida por AS IS, usada como base para a análise da visão atual, no período inicial do projeto. Dessa maneira, percebeu-se a existência de repetição de tarefas nos departamentos, que, embora tratassem de produtos diferentes, eram operacionalizadas de forma semelhante, como no caso das tarefas relacionadas a pagamento, arrecadação, atualização de cadastros, entre outras. Vários departamentos estavam, ao mesmo tempo, realizando tais tarefas, de forma segregada, sem a visão do processo e de como sua tarefa se relacionava com as atividades de outros departamentos.

Assim, verificou-se a possibilidade de minimização de esforço e da estruturação de uma visão continuada de suas atividades, caso tarefas semelhantes fossem agrupadas, criando uma visão horizontal, garantindo ganhos de escala na execução das tarefas.

Seguindo a evolução dos trabalhos, os funcionários tiveram oportunidade de realizar treinamentos e participar de *workshops*, congressos, entre outros, e puderam trazer para a entidade a visão de organização por processos. Assim, a entidade adquiriu uma ferramenta de modelagem de processos, em 2009, e os processos revistos pelo núcleo foram desenhados por meio de determinada ferramenta até início de 2010, quando mudaram para outra ferramenta, seguindo a tendência de mercado.

Vale destacar, que o primeiro diagnóstico que apontou a necessidade de olhar a organização com foco nos processos ocorreu quando se verificou a existência de tarefas repetidas, como citado anteriormente. Isso demandou a contratação de uma primeira empresa de consultoria que pudesse auxiliar nos trabalhos de mapeamento, descrição, pontos de controle e otimização de processos, trazendo uma visão externa e atual de mercado. Foram três grandes projetos da BPM realizados.

Com o amadurecimento dos conceitos e as lições aprendidas, o núcleo de processos, construiu, juntamente com uma segunda empresa de consultoria, uma metodologia própria e consistente para gestão de processos, baseada no conceito da BPM e com foco na visão de futuro, ganhos e oportunidades de melhoria. Ela foi iniciada com a realização de um *workshop* que reuniu representantes de várias diretorias, que puderam contribuir com a visão do planejamento estratégico, orçamento, controles internos, gestão de projetos e tecnologia da informação.

A nova metodologia foi testada em dois projetos: gestão de pessoas e criação do escritório de projetos, já em 2011, e outros pequenos trabalhos estão em andamento, como a revisão dos processos gerir investimentos, processo de gestão documental e o de suporte administrativo.

Ainda há uma dificuldade na plena atuação do núcleo de processos, pois ao mesmo tempo em que é responsável por trazer a visão do processo com foco no resultado e nas melhorias que podem ser implantadas, também é responsável por dotar a instituição com recursos humanos e isso, muitas vezes, cria conflito, fazendo com que os gestores de processos associem a melhoria de seus processos ao aumento de pessoal. Por isso, é feito um trabalho de conscientização dos gestores com palestras e encontros com foco na abordagem de gestão de processos e sobre as oportunidades de melhorias.

4.2 Resultados da segunda etapa

Os três respondentes foram os analistas da diretoria e gerência de recursos humanos e organização e são identificados como Analista 1, Analista 2 e Analista 3. As avaliações sobre o nível das tarefas e sobre a importância das mesmas variaram, mas vale lembrar a existência do fator subjetividade. Cada analista tem percepções e atitudes próprias em relação às tarefas e, ressalta-se que o Analista 1 exerce função, hierarquicamente, superior à função dos demais analistas, ocupando a área de diretoria do departamento. Talvez, isso justifique algumas diferenças em relação às respostas dos analistas.

Com as respostas às perguntas do instrumento adaptado aplicado foi possível verificar que os analistas descreveram as tarefas do grupo projetar como os processos devem ser realizados como importantes, com algumas exceções, sendo que os dois primeiros analistas percebem as tarefas desse grupo como posicionadas mais próximas da estrutura orientada para processos em relação às repostas do Analista 3, tendo em vista as abordagens de gestão discutidas na fundamentação teórica. Quanto ao grupo de tarefas gerenciar os processos no dia-a-dia, este também, segundo as respostas dos analistas, possui tarefas julgadas importantes, e as respostas sobre o posicionamento da organização quanto a este grupo de tarefas foram semelhantes às respostas sobre o grupo de tarefas anterior. Por último, o grupo promover aprendizado e evolução

dos processos é aquele que posiciona a organização de modo mais próximo da gestão funcional tradicional, segundo as respostas. Cada analista demonstrou um julgamento distinto sobre a importância das tarefas desse grupo.

Finalmente, os resultados da aplicação do instrumento adaptado mostraram que todos os analistas concordaram que a empresa está no nível de gestão funcional com processos transversais.

5. Discussões

O estudo de caso mostrou uma instituição de serviços de previdência complementar fechada em transição da visão funcional para a BPM, na qual o posicionamento da instituição em relação à visão de processos é denominado, no geral, funcional com processos transversais, com base em suas práticas. A entidade ainda não tem todas as tarefas da BPM, que seus colaboradores diretos realizam e julgam importantes, posicionadas próximas a uma estrutura que se chamaria de estrutura orientada para processos e, em relação ao grupo de tarefas sobre evolução e aprendizagem, este, ainda, é pouco explorado no projeto de adoção da BPM. O foco da empresa pauta-se, com base no estudo, em concepção, definição e execução do projeto no médio e longo prazo, basicamente.

Considerando-se os grupos de tarefas, nessa entidade, os processos são projetados entre o modo funcional e o modo transversal, aproximando-se mais da gestão funcional com processos transversais; os processos no dia-a-dia são geridos entre o modo funcional e o modo transversal, aproximando-se mais, também, da gestão funcional com processos transversais; e a evolução do aprendizado é promovida de modo funcional, aproximando-se mais da gestão vertical funcional.

A instituição partiu de um projeto de adequação e otimização dos processos produtivos, acompanhando as fases iniciais do ciclo de vida da BPM. Primeiramente, gerou manuais descritivos e, a partir deles, detalhou a situação atual. Os contatos com eventos sobre a BPM e a execução de treinamentos incentivaram-na a adquirir uma ferramenta de modelagem, a evoluir com as tendências do mercado e a buscar consultoria. Isso converte com a afirmação de que a alocação de profissionais para grupos de desenvolvimento da BPM necessita de investimentos em treinamento e desenvolvimento de pessoal (ABPMP, 2009).

A partir da contratação de empresas de consultoria, a Entidade A conseguiu desenvolver-se em outras tarefas dentro dos grupos de tarefas e dar continuidade às fases seguintes do ciclo de vida da BPM. A primeira empresa de consultoria colaborou para atividades de mapeamento, descrição de atividades, identificação de pontos de controle e otimização e trouxe uma visão externa do mercado, desenvolvendo diversas tarefas e dando um passo adiante, deixando para trás a gestão vertical funcional. O método que a Entidade A utiliza para promover BPM foi desenvolvido juntamente com uma segunda empresa de consultoria. Isso se deu, novamente, a partir da participação dos funcionários em eventos sobre BPM.

Com o intuito de evitar dificuldades provenientes de *trade-offs* relativos à estrutura organizacional e de diversos riscos do projeto, a instituição esforça-se constantemente para conscientizar os seus gestores. Porém, ainda são verificadas três dificuldades latentes para a implantação da BPM, nesta instituição financeira. A primeira delas refere-se à plena atuação do núcleo de processos, uma vez que, ele se responsabiliza simultaneamente por promover a visão do processo e por dotar a instituição com recursos humanos. Essa situação gera uma segunda dificuldade consequente do conflito entre as seguintes proposições: (1) no caso da Entidade A, os gestores de processos associam a melhoria de seus processos ao aumento de pessoal; e (2) teoricamente, a melhor compreensão do processo e o foco no cliente geram perda potencial de massa crítica de especialistas com conhecimentos especializados (ARMISTEAD, 1996). A terceira dificuldade advém do baixo desenvolvimento das tarefas de promoção de evolução e aprendizagem, relacionado a uma gestão de processos horizontal, pois assim, informações importantes não são registradas, sendo perdidos registros de desempenho dos processos, registros de desvios de impacto e de aprendizado sobre os processos que poderiam ajudar a realizar o *benchmarking* de processos, o controle de desvios de impacto e a avaliação de desempenho dos processos.

Por fim, ressalta-se uma prática interessante na implantação da BPM, nesta instituição, que é a alocação do núcleo de processos no mesmo departamento que o núcleo de recursos humanos. Como visto, apesar de gerar duas das dificuldades mencionadas, no parágrafo anterior, isso proporcionou alguns benefícios consideráveis para o projeto, como para a criação de cargos, para a alteração nas dotações, para aumento de pessoal ou para sua redução e para a decisão sobre programas de capacitação.

6. Conclusões

A evolução de um projeto de promoção da BPM depende basicamente da evolução das tarefas da BPM, as quais se comunicam diretamente com as fases do seu ciclo de vida. Assim, com a evolução dessas tarefas, uma empresa pode evoluir no ciclo de vida da BPM. Porém, para uma organização se posicionar em relação à visão de processos, mais próxima daquilo que se denomina estrutura orientada para processos, é importante que as tarefas integrantes dos grupos de tarefas sugeridos, consideradas importantes para a organização, fortaleçam a estrutura de processos horizontais.

Tendo em vista também que os grupos de tarefas têm o papel de fator crítico de sucesso, os mesmos devem ser desenvolvidos durante o projeto e têm relevância para o seu sucesso. No caso da Entidade A, isso ocorre de modo desconexo e, assim, muitos registros relevantes são perdidos durante o projeto, não promovendo a tarefa de evolução e aprendizagem como seria capaz.

Por sua vez, o treinamento e o desenvolvimento de colaboradores diretos associados ao projeto é uma necessidade do mesmo, como pôde ser discutido na revisão da literatura. A equipe do caso estudado percebe a importância dessas ações de gestão de recursos humanos e, nitidamente,

faz proveito delas. Com esse apoio, as empresas podem se beneficiar, ao passo que podem lidar melhor com os *trade-offs* e os riscos inerentes de modo mais consciente, além de melhorar a ferramenta de modelagem, evoluir com as tendências do mercado e perceber o benefício de contratar consultoria, como ocorreu com a instituição financeira estudada.

Finalmente, conclui-se que a alocação do núcleo de processos sob responsabilidade do núcleo de recursos humanos geram tanto benefícios para criação de cargos, alteração nas dotações, aumento ou redução de pessoal e decisão sobre programas de capacitação, quanto dificuldades, devido aos conflitos gerados para os gestores de processos, que podem associar a melhoria de seus processos ao aumento de pessoal.

As considerações realizadas através deste trabalho devem ser compreendidas como contribuições elementares sobre a promoção da BPM em entidades fechadas de previdência complementar privada, sendo este um enfoque pouco abordado pela literatura. Este trabalho pode proporcionar aos gestores e à academia uma visualização da implantação da BPM em um caso específico com foco nos aspectos do ciclo de vida, da transição da gestão funcional para a gestão por processos, das dificuldades e das tarefas de gestão por processos, e um conjunto de algumas boas práticas e dificuldades, nesse contexto.

Uma limitação deste estudo é referente ao uso de um único estudo de caso para atingir os objetivos de pesquisa, uma vez que assim não se podem generalizar os resultados alcançados. Outro ponto relevante é associado ao fator subjetividade inerente às etapas de estudo de caso realizadas. Porém, a metodologia de pesquisa foi estruturada justamente para fortalecer e gerar maior nível confiabilidade nos resultados.

Para estudos futuros, sugerem-se pesquisas relacionadas ao setor estudado, enfatizando os aspectos focados neste artigo e outros aspectos que se fizerem relevantes, a fim de criar proposições, que possam ser validadas e generalizadas para a população de entidades fechadas de previdência complementar privada, que promovem a BPM.

APÊNDICE A. Instrumento de estudo de caso adaptado

Foco	Perguntas
Geral	Você reconhece a predominância de qual tipo de gestão nesta empresa (gestão funcional de processos funcionais, gestão funcional de processos transversais ou gestão processual de processos transversais)?
Projetar processos	<p>A tarefa entender o ambiente externo e interno é aproxima-se mais da gestão funcional ou da BPM? Você considera esta tarefa importante?</p> <p>A tarefa estabelecer a estratégia e a abordagem de mudanças aproxima-se mais da gestão funcional ou da BPM? Você considera esta tarefa importante?</p> <p>A tarefa assegurar o patrocínio da mudança aproxima-se mais da gestão funcional ou da BPM? Você considera esta tarefa importante?</p> <p>A tarefa entender, selecionar e priorizar os processos aproxima-se mais da gestão funcional ou da BPM? Você considera esta tarefa importante?</p> <p>A tarefa entender, selecionar e priorizar as ferramentas aproxima-se mais da gestão funcional ou da BPM? Você considera esta tarefa importante?</p> <p>A tarefa entender, selecionar e priorizar as técnicas de MIAASP (Método de Identificação, Análise e Solução de Problemas) aproxima-se mais da gestão funcional ou da BPM? Você considera esta tarefa importante?</p> <p>A tarefa formar equipes e times de diagnóstico de processos aproxima-se mais da gestão funcional ou da BPM? Você considera esta tarefa importante?</p> <p>A tarefa entender e modelar os processos na situação atual aproxima-se mais da gestão funcional ou da BPM? Você considera esta tarefa importante?</p> <p>A tarefa definir e priorizar os problemas atuais aproxima-se mais da gestão funcional ou da BPM? Você considera esta tarefa importante?</p> <p>A tarefa definir e priorizar as soluções para os problemas atuais aproxima-se mais da gestão funcional ou da BPM? Você considera esta tarefa importante?</p> <p>A tarefa definir as práticas de gestão e execução dos processos aproxima-se mais da gestão funcional ou da BPM? Você considera esta tarefa importante?</p> <p>A tarefa entender e modelar os processos na situação futura aproxima-se mais da gestão funcional ou da BPM? Você considera esta tarefa importante?</p> <p>A tarefa definir as mudanças nos processos aproxima-se mais da gestão funcional ou da BPM? Você considera esta tarefa importante?</p> <p>A tarefa implantar novos processos aproxima-se mais da gestão funcional ou da BPM? Você considera esta tarefa importante?</p>

Foco	Perguntas
Gerir processos no dia-a-dia	<p>A tarefa implementar os processos e as mudanças aproxima-se mais da gestão funcional ou da BPM? Você considera esta tarefa importante?</p> <p>A tarefa promover a realização dos processos aproxima-se mais da gestão funcional ou da BPM? Você considera esta tarefa importante?</p> <p>A tarefa promover a realização dos processos aproxima-se mais da gestão funcional ou da BPM? Você considera esta tarefa importante?</p> <p>A tarefa acompanhar a execução dos processos aproxima-se mais da gestão funcional ou da BPM? Você considera esta tarefa importante?</p> <p>A tarefa controlar a execução dos processos aproxima-se mais da gestão funcional ou da BPM? Você considera esta tarefa importante?</p> <p>A tarefa realizar as mudanças de curto prazo aproxima-se mais da gestão funcional ou da BPM? Você considera esta tarefa importante?</p>
Promover evolução e aprendizado	<p>A tarefa registrar o desempenho dos processos aproxima-se mais da gestão funcional ou da BPM? Você considera esta tarefa importante?</p> <p>A tarefa realizar benchmarking de processos aproxima-se mais da gestão funcional ou da BPM? Você considera esta tarefa importante?</p> <p>A tarefa registrar e controlar os desvios de impacto aproxima-se mais da gestão funcional ou da BPM? Você considera esta tarefa importante?</p> <p>A tarefa avaliar o desempenho dos processos aproxima-se mais da gestão funcional ou da BPM? Você considera esta tarefa importante?</p> <p>A tarefa registrar o aprendizado sobre os processos aproxima-se mais da gestão funcional ou da BPM? Você considera esta tarefa importante?</p>

Referências

- Armistead, C. (1996), "Principles of business process management", *Managing Service Quality*, Vol. 6, Num. 6, pp. 48-52.
- Association of Business Process Management Professionals – ABPMP; (2009), "Guia para o gerenciamento de processos de negócio: corpo comum de conhecimento (BPM CBOOK®). Versão 2.0" – Terceira liberação em português, ABPMP, São Paulo.
- Barros Neto, J. P.; Nobre, J. A. P. (2009), "O processo de desenvolvimento de produto imobiliário: estudo exploratório em uma incorporadora", *Produção*, Vol. 19, Num. 1, pp. 87-104.
- Gonçalves, J. E. L. (2000), "As empresas são grandes coleções de processos", *RAE – Revista de Administração de Empresas*, Vol. 40, Num. 1, pp. 6-9.
- Helfert, M. (2009), "Challenges of business processes management in healthcare: experience in the Irish healthcare sector", *Business Process Management Journal*, Vol. 15, Num. 6, pp. 937-952.
- Hoffer, A. (2003), "BPM: antidote to inefficiency. Business process management serves as a foundation for effective workflow automation in healthcare", *Health Management Technology*, Vol. 24, Num. 1, pp. 40-43.
- Houy, C.; Fettke, P.; Loos, P. (2010) "Empirical research in business process management. Analysis of an emerging field of research", *Business Process Management Journal*, Vol. 16, Num. 4, pp. 619-61.
- Ko, R. K. L.; Lee, S. S. G.; Lee, E. W. (2009), "Business process management (BPM) standards: a survey", *Business Process Management Journal*, Vol. 15, Num. 5, pp. 744-791.
- Lamucci, S. (2011) "Serviços sustentam crescimento do PIB", *Valor Econômico*, 5 set. 2011. Disponível em: <<http://www.valor.com.br/brasil/997918/servicos-sustentam-crescimento-do-pib>>. Acesso em: 30 ago. 2012.
- McCormack, K.; Deschoolmeester, D.; Willems, J.; Willaert, P.; Van Den Bergh, J.; Stemberger, M. I.; Skrinjar, R.; Trkman, P.; Ladeira, M. B.; Valadares de Oliveira, M. P.; Bosilj Vuksic, V.; Vlahovic, N. (2009), "A global investigation of key turning points in business process maturity", *Business Process Management Journal*, Vol. 15, Num. 5, pp. 792-815.
- Muehlen, M. zur; Ho, D. T. "Risk management in the BPM lifecycle". In: BUSSLER, C.; HALLER, A. *Business Process Management Workshops: BPM 2005 International Workshops*. (2006), Springer Verlag, pp. 454-466. (LNCS, 3812).
- Neubauer, T. (2009), "Um estudo empírico sobre o estado da gestão dos processos de negócio", *Business Process Management Journal*, Vol. 15, Num. 2, pp. 166-183.
- Paim, R. (2007), "As tarefas para a gestão de processos", COPPE/UFRJ, Rio de Janeiro.
- Paim, R. C. S.; Caulliraux, H. M.; Cardoso, R. (2008), "Process management tasks: a conceptual and practical view", *Business Process Management Journal*, Vol. 14, Num. 5, pp. 694-723.
- Paim, R. C. S.; Cardoso, V.; Caulliraux, H.; Clemente, R.; (2009), "Gestão de Processos – pensar, agir e aprender", Bookman, Porto Alegre.
- Palmberg, K. (2010), "Experiences of implementing process management: a multiple-case study", *Business Process Management Journal*, Vol. 16, Num. 1, pp. 93-113.

Pourshabid, A.; Amyot, D.; Peyton, L.; Ghavanati, S.; Chen, P.; Weiss, M.; Forster, A. J. (2009), "Business process management with the user requirements notation", Electronic Commerce Research, Vol. 9, Num. 4, pp. 269-316.

Pyon, C. U.; Woo, J. W.; Park, S. C. (2011), "Service improvement by business process management using customer complaints in financial service industry", Expert Systems with Applications, Vol. 38, Num. 4, pp. 3267-3279.

Reijers, H. A. (2006), "Implementing BPM systems: the role of process orientation", Business Process Management Journal, Vol. 12, Num. 4, pp. 389-409.

Seethamraju, R.; Marjanovic, O. (2009), "Role of process knowledge in business process improvement methodology: a case study", Business Process Management Journal, Vol. 15, Num. 6, pp. 920-936.

Smart, P. A.; Maddern, H.; Maull, R. S. (2009), "Understanding business process management: implications for theory and practice", British Journal of Management, Vol. 20, Num. 4, pp. 491-507.

Teodoru, S. F. (2009), "Business process management integration solution in financial sector", Informatica Economică, Vol. 13, Num. 1, pp. 47-56.

Yin, R. K. (2001), "Case study research: design and methods", Sage, Los Angeles.

Zairi, M. (1997), "Business process management: a boundaryless approach to modern competitiveness", Business Process Management Journal, Vol. 3, Num. 1, pp. 64-80.