

Nº 40

AD-MINISTER

UNIVERSIDAD EAFIT · MEDELLÍN · COLOMBIA · ENERO · JUNIO 2022 · ISSN 1692-0279 · E-ISSN: 2256-4322

UNIVERSIDAD
EAFIT[®]

AD-MINISTER

AD-minister

Número 40 Enero – Junio de 2022

pp. 138

ISSN 1692-0279

e-ISSN 2256-4322

DOI: 10.17230/ad-minister

www.eafit.edu.co/ad-minister

Universidad EAFIT

Editora

María Alejandra González-Pérez. Ph.D.

Profesora del Departamento de Organización y Gerencia de la Escuela de Administración

Correo electrónico: mgonza40@eafit.edu.co

Coordinadora editorial

Natalia González Salazar. Mag.

Profesora del Departamento de Organización y Gerencia de la Escuela de Administración

Correo electrónico:

ad-minister@eafit.edu.co

ngonza13@eafit.edu.co

Comité editorial

Abdul-Nasser Kassar. Ph.D.

Adnan Kassar School of Business, Lebanese American University, Lebanon

Datis Khajehieian. Ph.D.

University of Teheran, Iran

Diego Finchelstein. Ph.D.

Universidad de San Andrés, Argentina

Elizabeth Moore. Ph.D.

Northeastern University, United States

Juan Carlos Sosa Varela. Ph.D.

Universidad Ana G. Méndez, Puerto Rico

Łukasz Puślecki. Ph.D.

Poznan University of Economics (PUE), Poland

Mary Wanjiru Kinoti. Ph.D.

University of Nairobi, Kenya

Melodena Stephens. Ph.D.

Mohammed Bin Rashid School of Government,

United Arab Emirates

Miguel Ángel Montoya. Ph.D.

Tecnológico de Monterrey, México

Pavida Pananond. Ph.D.

Thammasat Business School, Thailand

Santiago Mingo. Ph.D.

Universidad Adolfo Ibañez, Chile

Vaqar Ahmed. Ph.D.

Sustainable Development Policy Institute (SDPI), Pakistan

Yan Bing. Ph.D.

Nakai University, China

Directivos

Rectora

Claudia Restrepo Montoya

Vicerrector de Descubrimiento y Creación

Antonio Julio Copete Villa

Decana de la Escuela de Administración

Cristina Vélez Valencia

Revisión de estilo

Ronald Wolf

Revisores de esta edición

Ana Carolina Martínez Romero. Ph.D. (c).

Universidad Icesi, Colombia

Ana Lucía Alzate Alvarado. Mag.

Universidad Icesi, Colombia

Ana María Gómez-Trujillo. Ph.D.

CEIPA Business School, Colombia

Andrea Catalina Martínez Lozada. Ph.D.

Universidad Autónoma de Bucaramanga, Colombia

Daniel Rocha Jiménez. Mag.

UNIMINUTO, Colombia

Francisco Restrepo Escobar. Mag.

Politécnico Colombiano Jaime Isaza Cadavid, Colombia

Jenny Melo. Mag.

Huella Delta, Huella Delta

Jesús Molina-Muñoz. Ph.D.

Universidad del Rosario, Colombia

Julieth Ospina-Delgado. Ph.D.

Pontificia Universidad Javeriana Cali, Colombia

Julio Cesar Montoya Rendón. Mag.

Universidad Nacional Abierta y a Distancia – UNAD, Colombia

Julio Enrique González Ambrosio Mag.

Universidad Pontificia Bolivariana, Colombia

Karla María Nava-Aguirre. Ph.D.

Universidad de Monterrey (UEM), México

Martha Eugenia Reyes Sarmiento. Ph.D.

Universidad EAFIT, Colombia

Pedro Ignacio Moya Espinosa. DBA.

Universidad Pedagógica y Tecnológica de Colombia, Colombia

Violen Nancheva. Ph.D.

Universidad Autónoma de Querétaro, México

AD-minister se encuentra incluida en:

- ABI/INFORM Global
- BIBLAT
- CAPES
- CLASE y Periódica
- Clasificación integrada de Revistas Científicas – CIRC

- Cengage Learning
 - Dialnet
 - DOAJ
 - DoTEc
 - EBSCO, Fuente Académica Plus
 - Emerging Sources Citation Index - Clarivate Analytics
 - e-Revist@s (CINDOC - CSIC)
 - Fuente Académica
 - LatAmPlus
 - Latindex / México
 - ProQuest
 - Publindex / Colombia - Categoría B
 - Red Iberoamericana de Innovación y Conocimientos científico - REDIB
 - SciELO Citation Index
 - SciELO Colombia
 - Science Citation Index – SCI
- Esta revista tiene clasificación SHERPA/RoMEO Blue journal. Puede archivar el post-print (i.e. la versión final posterior a la revisión por pares) o versión del editor en PDF

Canje

Programa Canje electrónico
 Centro Cultural Biblioteca Luis Echavarría Villegas
 Universidad EAFIT
 Tel: (054) 2619500 ext. 9263
canje@eafit.edu.co

Información detallada sobre la presentación de artículos puede ser consultada al final de este número o visitando el sitio web www.eafit.edu.co/ad-minister

Las imágenes y figuras publicadas en la versión en papel están reproducidas en escala de grises, pero pueden ser consultadas a todo color en la versión electrónica.

Información de contacto:

Universidad EAFIT
 Carrera 49 7 sur 50, oficina 26-417
 Medellín- Colombia
 Teléfono: +57 (4) 2619500 exts. 9526 y 9514
 Fax: +57 (4) 2664284
 Correo electrónico: ad-minister@eafit.edu.co
 Síguenos en Facebook: <https://www.facebook.com/administer>

AD-MINISTER

CONTENIDOS

5

RETHINKING GLOBAL VALUE CHAINS IN LATIN AMERICA UNDER COVID 19: CHALLENGES AND OPPORTUNITIES FOR EXPORTING FIRMS

Repensando las Cadenas Globales de Valor en América Latina bajo el COVID 19:
Desafíos y Oportunidades para las Empresas Exportadoras
Maritza Sotomayor, Miguel Cordova

31

THE MEDIATING ROLE OF PERCEIVED SUPERVISOR SUPPORT BETWEEN PRESENTEEISM AND EMPLOYEE PERFORMANCE: A STUDY OF SUGAR MANUFACTURING IN ERZINCAN, TURKEY

El papel mediador del apoyo percibido del supervisor entre el presentismo y el desempeño del empleado: Un estudio de la fabricación de azúcar en Erzincan, Turquía
Murat BAŞ, Mohammed Qasim Ayaz

45

LA REPUTACIÓN DE MARCA COMO ELEMENTO FUNDAMENTAL EN EL POSICIONAMIENTO INTERNACIONAL DE LAS MARCAS MEXICANAS DE MODA

Brand reputation as a fundamental element of international brand positioning for Mexican fashion brands
Laura Berenice Muñoz Alvarado, Gabriela A. Mata Sánchez

65

APROPIACIÓN SISTÉMICA DE LA INNOVACIÓN SOCIAL CORPORATIVA EN ORGANIZACIONES DE MERCADOS EMERGENTES: UNA PROPUESTA PARA LA GENERACIÓN DE VALOR COMPARTIDO

Systemic appropriation of social innovation in organizations from emerging markets:
A proposal for the generation of shared value
Laura Franco-Arango, Catalina Álvarez-Mesa

97

POSSIBLE ACTIONS OF PUBLIC AND PRIVATE ACTORS TOWARDS REGENERATIVE DEVELOPMENT OF BUSINESSES, IN FUTURE SCENARIOS

Posibles acciones de actores público-privados hacia un desarrollo regenerativo de negocios, en escenarios futuros
Fabiola Monje-Cueto, Johnny Davy Ruiz-Ayala

131

AUTHOR GUIDELINES

RETHINKING GLOBAL VALUE CHAINS IN LATIN AMERICA UNDER COVID 19: CHALLENGES AND OPPORTUNITIES FOR EXPORTING FIRMS

REPENSANDO LAS CADENAS GLOBALES DE VALOR EN AMÉRICA LATINA BAJO EL COVID 19: DESAFÍOS Y OPORTUNIDADES PARA LAS EMPRESAS EXPORTADORAS

MARITZA SOTOMAYOR¹

MIGUEL CORDOVA²

JEL: F13, F62, I00, H80

RECEIVED: 21/06/2021

MODIFIED: 28/07/2021

ACCEPTED: 21/05/2022

DOI: <https://doi.org/10.17230/Ad-minister.40.1>

ABSTRACT

This article examines the debate regarding regional integration and Global Value Chains (GVCs) in Latin America, and the challenges and opportunities that a deepening integration would have for exporting firms. The Latin American region had been progressively taking part in these integrated economic systems when COVID 19 hit. The pandemic has exposed weaknesses in its participation due to several factors, including its dependence on extra-regional hubs. Nevertheless, the disruption has brought back the need to consider the advantages of Latin American GVCs that could enhance the resilience and performance of regional firms. The review shows various benefits in carrying out a regional integration that is GVCs-oriented, similar to Asian and European countries. However, achieving the same level of regional GVC is not without challenges for firms, governments, and institutions. This article examines these alternatives in the context of an economic and health crisis.

KEYWORDS

COVID-19, GVCs, Latin America, Regional Integration, Emerging Markets, Emerging Economies

RESUMEN

Este artículo examina el debate sobre integración regional y Cadenas Globales de Valor (CGV) en América Latina y los desafíos y oportunidades que una integración más profunda tendría para las empresas exportadoras. La región latinoamericana estaba participando progresivamente en estos sistemas económicos integrados cuando llegó el COVID 19. La pandemia ha puesto de manifiesto debilidades en su participación debido a varios factores, incluida su dependencia de centros extrarregionales. Sin embargo, la disrupción ha traído de vuelta la necesidad de considerar las ventajas de las CGV latinoamericanas que mejorarían la resiliencia y el desempeño de las empresas regionales. La revisión muestra algunos beneficios al llevar a cabo una integración regional orientada a las CGV, similar a los países asiáticos y europeos. Sin embargo, lograr el mismo nivel de CGV regional no está exento de desafíos para las empresas, los gobiernos y las instituciones. Este artículo examina estas alternativas en el contexto de una crisis económica y sanitaria.

PALABRAS CLAVE

COVID-19, CGV, América Latina, integración regional, mercados emergentes, economías emergentes

1 PhD - Universidad Autónoma de Barcelona, Spain. Associate Professor in the Woodbury School of Business at Utah Valley University. maritza.sotomayor@uvu.edu. ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-9905-728X>

2 PhD - Consorcio de Universidades, Peru. Associate Professor in the Department of Management Sciences at Pontificia Universidad Católica del Perú (PUCP). cordova.miguel@pucp.edu.pe. ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-1010-8803>

INTRODUCTION

Global Value Chains (GVCs) refer to the world as the global factory; however, productive disintegration and trade integration are mainly regional phenomena. More than a global factory, regional factories dominate the international trade of goods and services. Hence, regional trade integration has created favorable conditions for the establishment of GVCs. Nevertheless, it can be said that seeking participation in GVCs was the reason for trade integration with trade agreements that were GVCs-oriented.

According to Meng *et al.* (2019), it is possible to identify three regional factories with hubs and spikes: *Factory Asia* dominates the trade in that region, where China is the central hub. *Factory North America* mainly includes the North American Free Trade Agreement (NAFTA) partners, with the U.S. as the central hub and Germany as the main hub for *Factory Europe*. Among these networks, the most significant change occurred in *Factory Asia*, where the central hub was Japan in the 1990s. Since China became a World Trade Organization (WTO) member, its rapid and robust participation left Japan with a more secondary role. Li *et al.* (2019) estimate that high economic integration in regional production networks translated into high intra-regional GVC activities. *Factory Europe* is an excellent example, showing the highest share of intra-GVC activities among the three regional production networks. In recent years, China's participation in *Factory Asia* has increased intra-industry GVC activities getting close to the *Factory Europe* levels.

Latin American Countries (LCs) were searching for better positioning into the GVCs when COVID-19 occurred. There were concerns about GVC's weaknesses and resilience capacities; LCs also evaluated these challenges for the following years (OECD, 2021). The International Monetary Fund (IMF) argued that while developed economies present institutional strength, have well-equipped health systems, and have the financial resources to deal with the coronavirus outbreak, emerging markets are far from this position (IMF, 2020). Supply chains in emerging economies are characterized by low-trust relationships among firms and other stakeholders and high-cost intermediation, which results in low-efficiency processes that decrease their ability to rebound and reinforce their positions in GVCs (UNCTAD, 2020; ECLAC, 2020a). Another factor is the slowdown in international trade that occurred years before COVID-19. Antras (2020) argues that the pandemic is not a determining factor for a possible de-globalization of production. In the short term, global firms proved to be resilient to the impact of COVID-19, and no significant re-shoring processes are expected (Antras, 2020). Furthermore, D'Aguanno *et al.* (2021) found that re-shoring increases volatility in GVCs because of the concentration value chains on domestic suppliers.

The Latin American region is used to different disasters and crises; however, the coronavirus outbreak differs substantially in terms of scale, duration, and impact (Azevedo *et al.*, 2020, Ocampo, 2020). The first case of COVID-19 in Latin America was registered on February 26, 2020, and the World Health Organization (WHO) declared the coronavirus a pandemic on March 11 (WHO, 2020). COVID-19 struck

this region when an already undermined scenario was developing, including labor informality, low productivity levels, poverty, high-income inequality, and vulnerable health systems (ECLAC, 2020b, Barcena and Cimoli, 2020). The productivity gap between Latin America and the Caribbean region is nearly four times less than advanced economies (World Bank, 2020), severely constraining firms' management and global competitiveness. Adverse effects are evident in the functioning of agriculture, industrial, and services sectors that will last for several years or decades unless there is a more vigorous government response (Hevia and Neumeyer, 2020; Franz, 2020; Cottani, 2020). Furthermore, there is a need for a multi-stakeholder counteraction toward the coronavirus outbreak. These groups include civil society, academia, businesses, and a legitimate political leadership that could get together society's forces and tackles COVID-19 consequences in the short term (ECLAC, 2020b).

This article makes the case of why the pandemic crisis can help reopen the discussion of deeper regional integration in LCs to counteract the effects of global shocks in the future. We propose to evaluate this option against the alternatives of deepening the existing integration with regional hubs or seeking greater diversification with other hubs to reduce the vulnerabilities created by the instability of foreign markets. In that respect, the contribution of this article is the examination of the empirical literature on GVCs in the Latin American region. This review focuses on countries' participation in regional GVCs, the challenges of deeper regional integration, institutions' role in conducting GVCs-oriented policies, and how local firms could improve their performance, business opportunities, and competitiveness. A deeper regional integration discussion was not relevant in the years before the pandemic. LCs were facing problems with low economic growth, natural disasters, and political convulsions while increasing their participation in GVCs hubs. We claim that the pandemic crisis is an opportunity to bring back the discussion of regional GVCs in Latin American and the Caribbean countries as they assess their development model for the next decades.

Likewise, COVID-19 has made evident weakness in the GVCs that has questioned its long-term benefits for export-based developing countries. Since multinational corporations assess COVID-19's impacts on future more frequent shocks (McKinsey Global Institute, 2020), host governments of such investments should reevaluate their participation to reduce potential vulnerabilities from the external markets that may also affect many other medium and small-sized firms. According to Antras (2020), COVID-19 will not result in a slowdown in globalization in the long term; therefore, the pandemic has confirmed the need to reevaluate the integration alternatives of the LCs in GVCs.

The following sections contain an analysis of the development of GVCs in Latin America, their strengths and weaknesses, how COVID-19 has affected firms' managerial activities related to GVCs, and determine if the pandemic has been a breakthrough point for the GVCs in Latin America and the Caribbean region.

As indicated above, COVID-19 has been a wake-up call for the sectors that saw integration into international production chains to sustain their countries' economic growth. However, COVID-19 has revealed that this integration is weak. Therefore, it is essential to define whether to reduce these weaknesses; a more profound integration is needed, seek diversification with other GVCs, or promote a regional GVC.

LATIN AMERICAN COUNTRIES IN GVCs

This section analyzes the main characteristics of LCs' participation in the GVCs. There is extensive empirical literature that, from different perspectives, shows how these countries have inserted some strategic sectors' firms and their economies into GVCs according to their comparative and competitive advantages.

The nature and extent of participation in GVCs are far from even across Latin America and the Caribbean region. These countries joined GVCs in different periods. Mexico started early on in global production fragmentation with assembly operations in the northern border with the United States in the mid-sixties. Countries from South America and the Caribbean consolidated their participation, joining GVCs from China after 2000. Mexico's early participation gave this country a head-start in the manufacturing sector and paved the way for deeper economic integration with the U.S. It also meant that Mexico has a greater dependence on the North American market. South American countries have the United States as one of their significant trade partners; however, Asian and European markets are becoming more critical. Another characteristic of Latin American economic sectors and firms is their weak participation in the region's GVCs. Blyde and Trachtenberg (2020) calculated that the intra-regional foreign value-added in LCs was 5%, which is considerably lower than their Asian (18%) or European counterparts (24%). Likewise, Estevadeordal and Blyde (2016) estimated that 29% of foreign inputs for LCs were intra-regional and the rest from outside the region, particularly North America. This percentage is low when compared with their Asian counterparts (47%).

A country's participation in GVCs is measured as the sum of the backward linkages (BL) and forward linkages (FL). The Latin America and the Caribbean region show a lower BL than the world average, which means its exports incorporate a relatively lower proportion of foreign value-added. In contrast, exports based on natural resources are more predominant (i.e., mining, agriculture, and fishing), determining an FL type of participation in GVCs. This difference is also marked by which *Factory* they belong to. For example, manufacturing exports from Mexico and Central America (*Factory North America*) have high foreign input content and participate in the final production stages (BL). In contrast, South American and Caribbean countries (*Factory Asia*) specialize in exports based on natural resources processed in third countries to be exported again (FL). Table 1 describes the integration in GVCs as a percentage of the value-added of exports for selected countries between 1990 and 2018; also Table 1 includes the Association of Southeast Asian Nations (ASEAN) countries for comparison, as this region has successfully

integrated GVCs. The percentages shown here are based on data coming from the UNCTAD-Eora GVC due to the availability of the latest information³.

Table 1: Selected LCs integration to GVCs: Backward and Forward Linkages

| Countries | 1990-1994 | 1995-1999 | 2000-2004 | 2005-2009 | 2010-2014 | 2015-2018 |
|------------|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|
| Costa Rica | 36.69 | 38.86 | 38.69 | 41.98 | 40.50 | 36.76 |
| Backward | 22.52 | 23.76 | 22.73 | 23.90 | 20.54 | 18.46 |
| Forward | 14.17 | 15.09 | 15.96 | 18.09 | 19.96 | 18.30 |
| Mexico | 36.19 | 43.04 | 41.25 | 41.93 | 44.47 | 42.35 |
| Backward | 25.23 | 33.01 | 31.37 | 30.18 | 31.60 | 30.41 |
| Forward | 10.96 | 10.03 | 9.88 | 11.75 | 12.87 | 11.94 |
| Argentina | 28.87 | 30.25 | 36.90 | 43.01 | 41.44 | 38.22 |
| Backward | 6.87 | 10.52 | 15.19 | 19.77 | 19.71 | 18.80 |
| Forward | 22.01 | 19.73 | 21.71 | 23.24 | 21.73 | 19.42 |
| Brazil | 33.90 | 37.13 | 41.52 | 44.49 | 43.67 | 40.15 |
| Backward | 9.05 | 11.56 | 15.16 | 13.94 | 13.16 | 13.99 |
| Forward | 24.85 | 25.57 | 26.36 | 30.55 | 30.51 | 26.16 |
| Chile | 47.86 | 45.94 | 49.07 | 54.03 | 54.63 | 52.71 |
| Backward | 26.63 | 22.68 | 22.31 | 23.83 | 24.64 | 23.41 |
| Forward | 21.23 | 23.25 | 26.77 | 30.19 | 29.99 | 29.30 |
| Colombia | 29.28 | 30.60 | 33.77 | 36.26 | 36.15 | 34.84 |
| Backward | 9.34 | 9.60 | 12.92 | 11.18 | 9.89 | 8.69 |
| Forward | 19.95 | 21.00 | 20.85 | 25.08 | 26.26 | 26.15 |
| Peru | 39.64 | 41.70 | 45.46 | 51.07 | 50.42 | 45.00 |
| Backward | 8.64 | 8.56 | 8.53 | 10.15 | 11.11 | 9.86 |
| Forward | 31.00 | 33.14 | 36.93 | 40.92 | 39.30 | 35.14 |
| ASEAN(*) | 57.18 | 59.62 | 62.00 | 64.60 | 63.51 | 61.24 |
| Backward | 39.23 | 40.37 | 40.70 | 39.60 | 37.75 | 36.26 |
| Forward | 17.96 | 19.25 | 21.30 | 25.00 | 25.76 | 24.98 |

(*) Cambodia, Indonesia, Philippines, Singapore, Thailand, and Vietnam.

Source: authors' calculations based on UNCTAD-Eora Global Value Chain Database.

³ There are other well-known databases such as Trade in Value Added (TiVA) from the OECD/WTO or the World Input-Output Database (WIOD) from the European Commission. There are some differences in the measurement methodology. For instance, UNCTAD-Eora calculates GVC participation based on the value-added exports, while TiVA calculates the participation based on gross exports. However, comparing results between different databases give the same trends in all cases.

Table 1 does not show significant changes in the growing trend of GVC's participation until 2010 when the slowdown of globalization becomes apparent in the participation of most LCs and even for ASEAN countries. However, the differences between Mexico and Costa Rica with the selected South American countries are apparent. The former two countries show a definite backward linkages integration in GVCs, while the South American countries predominate forward linkages, particularly Colombia and Peru. ASEAN countries are included to compare the level of integration, and it is verified that they follow mostly backward linkages like Mexico and Costa Rica. Furthermore, ASEAN countries are integrated into production stages with high technological content, while the countries associated with the *Factory North America* predominate in more heterogeneous production stages. For instance, the Mexican automotive industry shows high technological content in its participation in GVCs; however, it is not the case for all industries (Sotomayor and Barajas-Escamilla, 2020). In contrast, Costa Rica is still predominant in low technological content production, although with emerging electronic and medical devices industries (Gereffi *et al.*, 2019). Another determinant of the GVC participation is marked by the growing presence of China in world trade since 2000. The increased demand for commodities from South American countries influenced value-added exports with high forward linkages after 2000. In sum, LCs' firms were participants in the trade of products related to GVCs, although not homogenous and in different scales of technological content.

A more in-depth analysis of the bilateral trade relationships with the North American and the Asia GVCs *Factories* is shown in Table 2. The percentages corresponding to the value-added contributed by the partner in the total value-added exports of the selected LCs countries for 1990, 2000, 2010, and 2019. The United States is considered the central hub for LCs, and China as the main hub for *Factory Asia*. However, since South American countries are more diversified in their market destination, we include Germany as part of the analysis.

Table 2 – Selected LCs Integration into Valued-Added Exports GVCs

| Partner | Costa Rica | Mexico | Argentina | Brazil | Chile | Colombia | Peru |
|---------------|------------|--------|-----------|--------|-------|----------|-------|
| United States | | | | | | | |
| 1990 | 11.68 | 35.73 | 6.17 | 7.66 | 9.23 | 20.00 | 9.50 |
| 2000 | 19.09 | 38.02 | 7.57 | 8.81 | 10.34 | 18.95 | 11.01 |
| 2010 | 13.44 | 32.64 | 4.70 | 6.03 | 6.14 | 17.58 | 7.09 |
| 2019 | 8.20 | 27.45 | 2.97 | 3.83 | 5.56 | 9.54 | 3.28 |

| Partner | Costa Rica | Mexico | Argentina | Brazil | Chile | Colombia | Peru |
|----------------|------------|--------|-----------|--------|-------|----------|-------|
| Germany | | | | | | | |
| 1990 | 12.03 | 7.22 | 10.26 | 16.81 | 15.41 | 13.96 | 18.55 |
| 2000 | 8.15 | 6.40 | 9.74 | 14.11 | 12.56 | 10.11 | 15.11 |
| 2010 | 10.57 | 7.67 | 10.05 | 14.73 | 12.66 | 10.75 | 14.72 |
| 2019 | 12.29 | 9.85 | 11.16 | 16.68 | 13.78 | 13.92 | 15.35 |
| China | | | | | | | |
| 1990 | 0.15 | 0.23 | 0.28 | 0.75 | 0.65 | 0.13 | 1.29 |
| 2000 | 1.03 | 1.29 | 1.36 | 3.39 | 3.06 | 0.62 | 5.53 |
| 2010 | 2.21 | 3.35 | 3.15 | 7.39 | 7.05 | 1.43 | 12.79 |
| 2019 | 2.36 | 3.88 | 3.08 | 7.40 | 6.83 | 1.54 | 11.47 |

Source: authors' calculations based on UNCTAD-Eora Global Value Chains Database

Table 2 shows the significance of the U.S. industry as a hub for Mexico and Costa Rica, and to a lesser extent for Colombia. Germany seems to play a role in the trade of value-added exports for the rest of South American countries. As Table 2 shows, it would be too soon to conclude that China will replace the United States as the leading trade partner. Nevertheless, this Asian country is becoming an increasingly reliable business partner for LCs' firms participating in their GVC hub. Furthermore, Europe seems to have a stronger relationship with South American countries. The Free Trade Agreement (FTA) between Chile and the European Union in 2002 has favored these flows. Meanwhile, Brazil's trade relationship with European countries has been traditionally strong, even without an FTA (Martins and Imori, 2014). China's presence in the GVCs has changed these percentages gradually. Table 2 shows increases in the last two periods when China's presence in international trade was emerging. Antras (2020) predicts tensions in international trade between the United States and China that might affect a more significant presence of China in the GVCs. If that is the case, LCs have one more factor to consider in favor of regional GVCs.

De Groot (2018) ranks countries' participation in GVCs where Mexico (21) shows the best positions among LCs, while Brazil and Chile are placed in 44 and 45 in the ranking. Another characteristic is LCs' heterogeneous participation. Mexico and Central American countries show a slow but increasing participation in upstream production processes. Although it should be noted that there are cases in which it has been possible to climb to higher stages of technological content, such as the aerospace and medical device industries in Mexico (Estrada *et al.*, 2016). Since South American and Caribbean countries participate in the early stages of production, the margin for adding more value-added is reduced. However, there are niches where small and medium enterprises (SMEs) found gains in high technological content exports, as Fuerst (2010) showed for GVC clusters in the 3D animation industry in

Colombia. The high diversity in the origin and destination of extra-regional exports compensates for the lack of a high GVC participation, which can turn into a positive factor when looking at the opportunities for the region in the post-COVID era.

The integration of LCs in GVCs can be explained by reviewing the contributing factors. First, the economic liberalization process of the 1990s promoted economic growth based on the external sector, and a series of economic policies followed to achieve this objective. Second, LCs trade policies provided the economic environment to attract Foreign Direct Investment (FDI) in producing goods and services for the foreign market (Biglaiser and DeRouen, 2006). Third, regional trade integration was sought to secure free access to the destination market. FTAs were the ideal framework to encourage investment in the productive sectors aimed at exports (Bown *et al.*, 2017). During these years, Mexico consolidated trade integration with the U.S and Canada with NAFTA's signing in 1994. Another critical element in the global economy happened with the entry of China into the WTO in 2000. Indeed, the emergence of China in international production networks was the most critical change since the disintegration of global production began in the 1970s. This country went through a structural change in its industrial and trade sector, from being a region for the final assembly of products to an increasingly complex part of GVCs that require the export and import of more sophisticated parts and components. This has affected the dynamics of the region where Asian countries are more economically interdependent with China. In the last two decades, China emerged as a central global hub for the formation of GVCs, being a primary actor that allowed trade connectivity in Asia (Meng *et al.*, 2019) and other regions such as Latin America (Hou, 2019). China's entry into world trade had different effects on LCs' firms and how these organizations deal with management constraints and new trade challenges. For South American countries, it implied the access into the market of products based on natural resources that this country needed to sustain its double-digit growth (Banaclache *et al.*, 2020). For Mexico and Central America, it meant greater competition for the U.S. market in labor-intensive manufacturing products (Jenkins, 2011).

LCs were in this developmental phase of insertion when COVID-19 occurred. After more than a year, the economy's impact is still significant since mass vaccination has not yet been achieved. The main economic policy measures aim to alleviate short-term impacts and sustain the health sector. The following section will see an analysis of COVID-19 on the external sector of these economies in more detail.

COVID-19'S IMPACT ON LATIN AMERICA EXTERNAL SECTOR AND GVCs

The spread of COVID-19 led countries' authorities to react with lockdowns, quarantine periods, production site closing, and many other restrictions that affect worldwide economic activity (Seric *et al.*, 2020). Gopinath (2020) stated that due to these GVC disruptions, more than 80 countries needed emergency financing packages. Even though the COVID-19 crisis was felt globally, organizations located in emerging

markets have additional challenges to overcome due to the context's institutional weakness, inadequate health systems, crowded cities, and labor informality, among other issues (Young *et al.*, 2014; Loayza, 2020).

At the time of the lockdown, the economic growth of LCs was the weakest for the 2014-2019 period (OECD, 2021). Moreover, in several countries, social and political upheavals risk what had been achieved in previous decades. For example, ECLAC (2020c) estimated that the coronavirus in Latin America meant the shutdown of nearly 2.7 million formal businesses and the loss of 8.5 million formal jobs. As a result, the year 2020 ended with a decline in GDP of 6.7 percent, and the GDP per capita returned to 2009 levels (OECD, 2021). Moreover, GDP does not measure economic well-being; it is too soon to estimate how life expectancy, education, and access to a decent living would recover in the coming year. Calculations by Mohieldin and Shehata (2021) show a backward trend in achieving the Sustainable Development Goals (SDGs) for 2030.

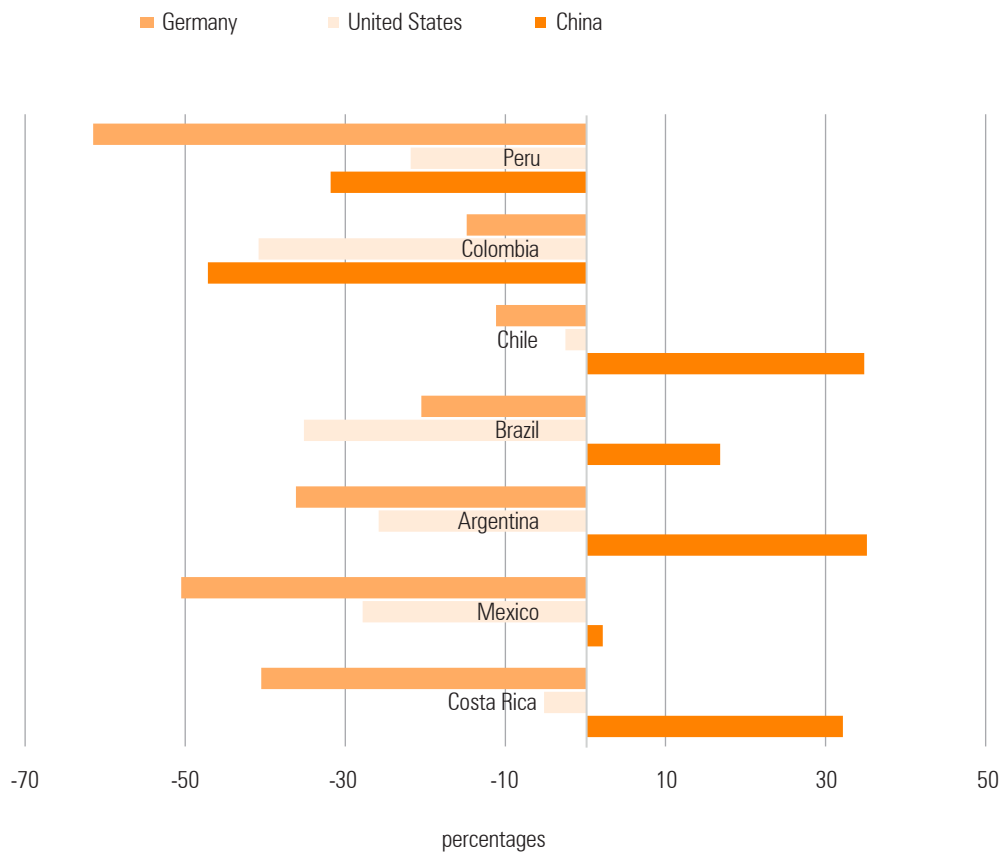
Latin America's response to the COVID-19 crisis was not homogeneous. The region swiftly launched economic policy measures (fiscal, monetary, and exchange rate) to contain the consequences of the health crisis due to the sudden economic shock (Bonadio *et al.*, 2020; ECLAC, 2020b; Fugazza, 2020; OECD, 2021; UNCTAD, 2020; Loayza, 2020; Nixon, 2020). These economic measures applied worldwide did not have the expected results for LCs due to their structural problems before the pandemic. According to Ocampo (2020), the lack of a universal health system, the workforce's informality, and the lack of access to water and sewage services for the most impoverished populations made the measures implemented in developed countries ineffective for LCs. Furthermore, Loayza (2020) criticized the effectiveness of lockdowns in developing countries since most of the population is young, while COVID-19 was pervasive for the older population. Lockdowns in poor neighborhoods implied having six or eight people crammed into one room for an extended period, making the contagion spread even faster.

Lockdown measures worldwide damaged GVCs, unsettling the manufacturing activities in the three major hubs for international trade: China, Germany, and the United States (ECLAC, 2020c), affecting their multiple global ramifications, rapidly reaching almost every organization in the emerging economies. According to ECLAC (2020d), GVCs were the main channel for distributing the effects of COVID-19 worldwide. The first reports on the pandemic and GVCs focused on the safety and protection of workers expected to return to work in the shortest time (ECLAC, 2020a). Still, reductions in countries' leading economic indicators rapidly spread globally at the same pace as the coronavirus outbreak did, disrupting the flow of goods and capital and constraining commercial activities in almost every country. However, the expectation of lower commodity, energy, and mineral and metal prices (main components of LCs exports) varied depending on the affected country's central hub. Figure 1 shows the percentage change of total exports between March-June 2019 and March-June 2020.

Maritza Sotomayor · Miguel Cordova

Rethinking Global Value Chains in Latin America under COVID 19: Challenges and Opportunities for Exporting Firms

Figure 1 – Exports to Germany, United States, and China: March-June 2019 and March-June 2020 (% change)

Source: author's calculations based on *Direction of Trade*, IMF

Shipments to the Chinese market demonstrated high resilience during the COVID-19 crisis, except for Colombia and Peru. The percentage changes were positive during March-June 2020 compared with the same period the year before, which is significant considering that the pandemic and lockdowns in these economies were in the initial periods. The results are also explained by the products demanded by the Chinese market in Latin America and the Caribbean region, mainly primary goods and commodities. Regional blocs like MERCOSUR saw a slight increase in their exports to Asia in 2020 (CEPAL, 2021). In addition to this, mining production in the region is highly dependent on China's manufacturing industry. Hence, the movement restrictions and strict lockdowns in Asia have hasty effects on the demand, followed by a fast recuperation by the region.

Exports from the selected LCs to the United States and Germany are most affected, as shown by negative percentage changes in Figure 1. Compared to the previous year, the fall in exports is considerable for Colombia to the United States and the rest of the countries to Germany, particularly with Peru. The export performance can be explained by the type of exported products, mainly primary products and commodities that suffered from the losses in the market demand. In sum, Figure 1 shows that the recovery was fast for exports to the Chinese market, even with all restrictions put into place in the shipment and transportation of goods and services. This sudden recovery would bring managerial implications for LCs' firms, which struggled to maintain their production capacity while trying to accomplish local restrictions due to the pandemic situation.

China played an essential role for GVCs, as a producer and consumer for many globally traded goods (Seric *et al.*, 2020), due to its high integration with global shipping networks and its prevalence in the global port container traffic industry (UNCTAD, 2019). However, after the beginning of the worldwide coronavirus outbreak, by late December 2019, China's industrial production for January and February 2020 combined fell by 13.5% due to several restrictions imposed on local governments' economic activities around the world. This stark drop was reached by neither the SARS outbreak nor by 2008's financial global crisis. Furthermore, LCs trade with China has increased considerably over the last twenty years. However, the trade between this country and Latin America and the Caribbean region altered the GVCs sectors. China's bilateral exports with Latin America and the Caribbean region from February 2018 to February 2020 declined by 12% (Seric *et al.*, 2020).

COVID-19 has also struck the primary logistic infrastructure that allows GVCs to work correctly and with main logistics processes, such as transportation. As a result, vehicles were mobilized with low or no backload journeys or were stopped entirely, generating diseconomies of scale within the operational management of organizations. Moreover, due to the financial crisis that came with COVID-19, the capital flow was impacted, too, delaying payments across supply chains and endangering multiple logistics agents and operators' financial situations (ECLAC, 2020d).

Global maritime container trade has been severely affected since February 2020. According to the United Nations Economic and Social Commission for Asia and the Pacific (UNESCAP, 2020), shipping services demand and port traffic have declined; meanwhile, international goods trade did, too, with a significant decline of 5.1% of the global container shipping volume. However, it does not mean a price reduction for transportation. On the contrary, transport rates in 2020 were higher than in 2019, suggesting how the maritime transportation industry managed its operations and efficiency to tackle some of the economic consequences of global maritime cargo reduction (ECLAC, 2020d). Hence, some specific measures were taken in the Pacific for maritime transportation, such as essential cargo movement, prioritization for pharmaceuticals, COVID-19 related equipment and energy goods, and 14-day quarantine periods for fishing vessels.

Consequently, COVID-19 also hampered ports' operations worldwide, dramatically reducing their main activities and risking their transactional efficiency and assets' installed capacity. According to UNESCAP (2020), ports in Asia and the Pacific took strict measures to deal with the pandemic, such as 14-day quarantine periods for arriving vessels, and direct transportation to manufacturing facilities without entering the terminal, and prohibition for crew disembarking processes, among others. This situation would drive LCs' firms to manage their international trade operations considering a supply chains' infrastructure with less operational capacity with the same transportation costs while going through their financial constraints.

Another big concern was the aviation industry; the COVID-19 crisis has caused the closure of borders in many countries, seriously restricting air traffic. According to ECLAC (2020d), in 2020 industry's net losses could reach US\$ 84.3 billion, and in May 2020, the global freight tonne-kilometer indicator fell by 62.1% year-on-year. The latter suggests that air traffic restrictions were primarily aimed at nonessential goods to follow the closing borders disclosure and prioritize essential ones, such as food and medical equipment, negatively affecting other goods' international trade. The average decrease in LCs for the freight tonne-kilometer indicator was 46%. Facing passengers' lower demand, airlines decided to turn their planes into cargo transportation units, thus responding to the high demand for essentials (ECLAC, 2020d). How the aviation industry has responded was helpful for the global requirements and their survival. Nevertheless, even if they manage to hold on, the financial recovery would be an enormous challenge ahead for them.

Finally, inland transportation was seriously affected too. Ground transportation represents the initial and the final delivery activity, completing air and sea transportation. Hence, it is highly relevant for firms in order for them to complete their international cargo and to manage local customers' orders. While the world expects a decrease of 18% in truck transportation, Latin America and the Caribbean expect a fall of 20% for it (ECLAC, 2020d). Strict lockdowns in cities and their surroundings mean factories and warehouses closed, and labor mobility restrictions resulted in less land conveyance, where needed.

As can be seen, transportation infrastructure is vital for the adequate operation of GVCs and the organizations within. COVID-19 tested this sector and showed that LCs were not prepared for the disruption. Hence, we argue that the same strength delivered by GVC participants' interconnectedness could turn into a weakness when GVCs face significant and unexpected interruptions. The following section discusses the empirical literature that considers promoting a regional GVC for Latin America to reduce its vulnerability and provide a resilient business environment for firms versus a deeper integration with existing GVCs.

INCREASING LCS PARTICIPATION IN GVCs: UPGRADE OR SEEK REGIONAL GVCs?

What opportunities and challenges do COVID-19 bring for GVCs in Latin America? Will this disruption be the turning point for redefining global networks and the roles of its affiliates? Will it be a determining factor in slowing down even more of the international fragmentation of production as predicted by Timmer *et al.* (2016)? Or can COVID-19 be seen as an opportunity to test supply chain resilience and strengthen the links established with the countries these exports serve? Should LCs rethink its export-led model to look for a regional GVC? What are the conditions needed to achieve Latin American and Caribbean regional GVCs? Which changes and challenges would this bring to LCs firms' management and their stakeholders in the region? The review of the empirical evidence addresses these questions to determine the chances of a change in the development model based on trade sectors that are GVC-oriented.

A first finding is a consensus in the empirical literature that LCs should keep participating in global trade through GVCs as a development model based on the trade sector. (Amar and Torchinsky, 2019; Bamber and Frederick, 2018; Blyde, 2014; Cadestin *et al.*, 2016; Dussel-Peters, 2018; Hernandez *et al.*, 2014; Ignatenko *et al.*, 2018; Montalbano *et al.*, 2018; Tello, 2017). However, there are two possible paths to increase the LCs' participation. On the one hand, there are supporters of trade policies that aim to integrate into existing GVCs, even in low-cost and labor-intensive sectors. On the other hand, countries should produce higher technological products to insulate them from the competition (Bamber and Frederick, 2018; Zaclicever, 2017). Furthermore, Ndubuisi and Owusu (2020) argued that GVC participation could channel export upgrading. They found a 3.4% increase in export upgrading due to GVC participation for LCs. This strategy change requires a parallel effort to increase a skilled labor force and logistic infrastructure that attracts investment in high-tech sectors. Hence, regional firms would have to compete in the global market and deal with several challenges to incorporate themselves into the current GVCs, even more considering how difficult this could be for LCs' companies, which would be facing financial and operational restrictions during and after COVID-19 crisis.

Likewise, trade policies should also seek FDI as a channel for transmitting technological knowledge where local companies participate. FDI can also reduce the logistics infrastructure gaps, where the most significant disadvantages are shown (De Groot, 2018; Blyde, 2014; Duran and Zaclicever, 2013). For example, regional trade agreements like NAFTA served this purpose where Mexico has been continuously working on climbing to a higher level of technological sophistication in the production of GVCs. Even though it is not homogenous for the entire manufacturing industry, there have been successes in the aerospace and medical

device industries (Estrada *et al.*, 2016; Banacloche *et al.*, 2020). Central American countries still keep their production at a low level of technological content. However, China's competition has resulted in changes in their trade policies to find production stages with comparative advantages over China.

The first wave of reports on COVID-19 and GVCs highlighted the global supply chain's weaknesses, particularly from China. In response, countries like the United States considered re-shoring activities to reduce the dependency on external suppliers. ECLAC estimates that, due to COVID-19, a redefinition of global production will imply moving production stages closer to the destination market. This would favor Mexico and Central American countries and imply a deepening relationship with the *Factory North America*. More dependent on the Chinese market, South American countries will have to back down in their attempt to generate domestic added value to offer their products based on their comparative advantages (ECLAC, 2020b). The latter could mean a significant recoil regarding the region's innovation, technology, and digitalization expectations, emphasizing the secondary role of LCs' firms in the current GVCs.

On the other hand, some authors advocate for the development of regional GVCs. Amar and Torchinsky (2019) claim that LCs have growth potential in GVCs at the regional level. In particular, to reduce South American specialization in primary and extractive sectors. The inherent nature of this trade makes them vulnerable to fluctuations in international commodity prices. It does not mean going back to industrialization by import substitution but relying on intra-regional trade, primarily manufacturing products. As mentioned before, participation in intra-regional GVCs is relatively low. However, intra-regional trade is more intensive in manufactures than extra-regional trade (Banacloche *et al.*, 2020; Amar and Torchinsky, 2019), which opens a potential for the growth of regional GVCs capable of competing with the East Asian countries. Due to the uncertainty in supply activities generated by COVID-19, countries, and businesses will demand less crowded and peripheral cities to integrate their GVCs, despite working under suboptimal economies of scale but achieving more survival opportunities for their operations (Perez-Batres and Treviño, 2020). Moreover, according to Blyde and Trachtenberg (2020), this approach has its advantages, as the growth of intra-regional supply chains would remain resilient to current and future slowdowns of GVCs. Hence, Latin American firms would enter nearer markets and new trade opportunities, working in a more resilient business environment. Nevertheless, some risks would exist associated with companies having fewer economies of scale that could also impact an already low-income population.

There is already evidence of attempts to generate more synergies through GVCs. For instance, Prieto (2018) examines the Pacific Alliance's case for a potential regional GVC. Peru and Chile complement each other in mining, while Mexico could pivot to increasing manufacturing. Mexico and Central American countries are well-positioned within the *Factory North America*. At the same time, other authors

consider Brazil as a potential hub for South American countries since the South American region is a significant destination for Brazilian goods (Martins and Imori, 2014; Hernandez *et al.*, 2014; Sturgeon *et al.*, 2013).

However, some roadblocks prevent the development of intra-regional supply chains. The evident geographical distance issue makes the fragmentation of production stages difficult in different countries of the region due to transportation costs. The Asian region takes advantage of maritime transportation, with transportation costs lower than ground transportation, while LCs depend mainly on ground transportation. The same happens in Europe; however, the distance is much smaller than in LCs, and the transportation infrastructure (physical and logistics) is adequate for GVCs flows (Estevadeordal and Blyde, 2016). Indeed, the infrastructure gap in the transportation and communication sectors was evident during the lockdown. Therefore, LCs face the task of making transport and communications infrastructure the pillars of effective regional integration based on GVCs (Blyde, 2014). All of which would enhance the opportunities for regional economies of scale and provide better competitiveness for firms in Latin America.

The high degree of labor informality is a structural problem for the region. Narula (2020) suggests that COVID-19 be an opportunity to integrate informal companies into the formal sector without the burden of taxes. Informal companies must have an incentive to belong to the formal sector of the economy. The high informality in their economies became a problem when putting into place policies to reduce the impact of COVID-19 on the business sector and their workers; only formal businesses got immediate access to rescue packages. Arriola *et al.* (2020) found that higher coordination between government and firms can improve risk preparedness by identifying potential threats to essential activities and sharing information in the areas where potential bottlenecks could happen in the upstream production of an international GVC (Arriola *et al.*, 2020).

The potential growth of a regional GVC requires a redefinition of the integration agreements. Regional integration was the model followed in Asia and Europe; they managed to facilitate GVCs; trade agreements did not have the same outcomes for LCs. Zaclicever (2017) applied the Input-Output (IO) tables to analyze Latin American countries' trade networks and found significantly lower intra-regional production integration levels than countries in other regions. However, both extra and intra-regional linkages vary considerably across countries. There is no dependence on a hub, except for Mexico and Costa Rica; instead, it shows diversity in more external networks to the region. For example, Beaton *et al.* (2017) found five countries with the most diverse external networks (Brazil, Argentina, Peru, Chile, and Colombia). These countries have trade links covering about 91 percent of all potential global trading partners (Beaton *et al.*, 2017). This potential for diversity can be understood as an advantage that these countries can take when hub countries face recessions or suffer shocks that affect the global supply chain. For instance, Mexico was severely affected by the economic downturn of the United States in 2008, while

South American countries were not equally affected because of the diversity of international production networks. Thus, Latin American companies could mobilize this experience and these international networks into the new regional GVCs, facilitating their implementation and stability.

Regional integration seeks to reduce tariffs and the free circulation of goods and services as the first integration step. However, there is a series of non-tariff practices that discourages greater integration. The two most cited instances are many regulatory standards and the lack of convergence in Rules of Origin (RoO). The multiplicity of standards forces a country to specialize in one market (Cadestin *et al.*, 2016), which reduces the chances of economies of scale. In addition, the RoO established in regional trade agreements results in trade diversion that prevents greater intermediate production components integration. According to Blyde and Trachtenberg (2020), the lack of synchronization of preferences and RoO blocks intraregional trade and the formation of high-tech supply chains. Moreover, Cadestin *et al.* (2016) calculated that non-tariff measurements' imposition hurt the gains from reducing tariffs.

According to Duran and Zaclicever (2013), deep regional integration is not a priority due to the different interests in leading countries, such as Mexico and Brazil. Mexico's industrial sector seeks to upgrade towards more sophisticated links in the GVCs in which they have the regulatory framework of the United States-Mexico-Canada (USMCA) agreement. In contrast, with Brazil as a leading country, South American countries have made progress in removing obstacles to trade without reaching a deeper integration, which would have benefited the strengthening of regional networks. An explanation of this lack of priority can be found in Bown *et al.* (2017), who estimated the Revealed Comparative Advantage (RCA) similarity indices for the LCs and their subregions. They found that the high potential benefits are evident in trade with partners outside the subregions. For instance, the Caribbean countries present more significant potential benefits in trade with Central American countries than with the countries of the same region due to the high similarity index of the RCA. However, it should be noted that the RCA changes and that if an industrial policy is established that changes the patterns of specialization, hopefully, it would be to the benefit of deeper regional integration.

Trade relations established with leading trading partners frame the participation of LCs in GVCs. The United States has traditionally been the most critical partner country for all LCs, followed by Japan and the European countries. However, after China entered the WTO, the trade landscape was restructured. Mexico and Central America continued their dependence on the U.S. market to export intermediate and final goods. South American countries found in China a market for their products based on natural resources. The re-primarization of the economy postponed the idea of deeper regional integration. The long-term objectives of development based on the external sector also changed. For Mexico and Central America, the effort is focused on reaching more sophisticated links in the GVCs; for South America, the efforts are focused on generating exports with a higher domestic value-added

content. Therefore, there are not many points of convergence to make regional GVCs a reality. However, the pandemic crisis has brought back the discussion of the potential benefits of a regional GVC that can reduce the impact of future shocks in the Latin American and Caribbean regions. A final element in the discussion is the role of institutions in achieving this goal.

As mentioned above, there are advantages of GVCs for LCs' economic growth and sustainable development. However, generating long-term benefits requires governments, private organizations, FDI, and the public and private educational systems. COVID-19 creates an opportunity to reevaluate all these institutions' roles to face an uncertain global future in the coming years.

The government has traditionally served two roles in an economic development model based on the external sector: a facilitator of business environments to attract FDI and as a regulator of this investment, hoping for job creation and technological knowledge transfer (Horner and Alford, 2019). However, this role has not been enough to actively allow local firms to participate in global production networks and generate more significant domestic content with a higher value of technological knowledge (Assamoi *et al.*, 2019; Bamber and Frederick, 2018). This is even more crucial for SMEs that can benefit from clusters in GVCs that promote innovation and product upgrading (Fuerst, 2010). In addition, governments must ensure a qualified workforce and a logistics infrastructure for transport and communications, so domestic suppliers of inputs for global production could be competitive (Blyde, 2014; Duran and Zacliever, 2013; Cordova and Taquía, 2018; Banacloche *et al.*, 2020).

For LCs, previous empirical evidence outlines policies to enhance participation in global production networks that might be useful for upgrading GVCs. For example, Taglioni and Winkler (2016) emphasize the need to increase the connection of the domestic market with the different segments of the supply chain. Hence, it is necessary to identify the current capacities and skills to the international market demand. An example of this is shown by Estrada *et al.* (2016) with the Alliance with Transnational Companies (ACT in the Spanish acronyms) model implemented by Pro-Mexico (a government agency), in which Mexican firms are connected as suppliers for global firms and thus have direct contact with the GVCs of the sector. Likewise, ACT requires that multinational firms fulfill domestic industrial goals that benefit the host country. These programs are an example of the role of the government as a facilitator and regulator of foreign investment that promotes the participation of local firms.

However, besides the government and transnational firms, there are other agents to consider. For example, Dussel-Peters (2018) proposes a methodology that includes strategies, policies, and instruments of a glocal (global-local) framework where a dialogue between the public and private sectors is based on macro, meso, micro, and territorial knowledge. According to Dussel-Peters, GVCs production in different stages requires specific instruments and policies that consider an integrated collaboration and coordination approach among the different agents.

Likewise, Lopez and Morales-Fajardo (2018) argue that the benefits of having global firm subsidiaries are not instantly transformed into economic growth. Consequently, they propose a comprehensive approach that includes education, financial, and trade policies to enhance the participation of local companies.

Unlike the policies towards FDI of the 1970s, where the objective was to promote domestic market development, in the 1990s, vertical FDI has been conducive to inserting domestic firms into global production networks. However, as Taglione and Winkler (2016) point out, greater government coordination at the micro-level is required to carry out a GVC-led development. According to them, identifying policies in different stages (entry, expansion, and sustainable development) is critical when export-led development is based on GVCs.

COVID-19 will undoubtedly mean a rearrangement of transnational companies in the world economy. At the same time, recipient countries may decide to continue providing facilities to receive this type of investment with a higher degree of regulation that promotes knowledge transfer and accelerates entry into more complex production processes, such as in Mexico and Central America. In contrast, South American countries would promote the extension of activities that generate domestic added value. Moreover, since the region's interest in the external sector revolves around GVCs, they have a wide margin for cooperation in exchanging knowledge and experiences at the public and private levels.

LCs face the dilemma of deeper integration with their hubs, thereby submitting to external shocks' ups and downs, like COVID-19. Alternatively, LCs could seek the generation of a regional GVC to increase an intra-regional trade based on the manufacturing of goods with higher added value and high technological content capable of competing with their Asian and European counterparts. The literature review showed the challenges of these two alternatives and the work ahead.

CONCLUSION AND POLICY RECOMMENDATIONS

The literature review showed that LCs could extend their participation in regional GVCs. COVID-19 tested GVCs resilience and questioned their relevance as an export development model for developing countries. COVID-19 also opened the discussion regarding the future participation of these countries in the different GVCs hubs. Rodrik (2018) argues that developing countries should not ensure their future in a global fragmentation of production undergoing restructuring going back to 2011. Thus, Rodrik suggests promoting domestic integration policies, where large global corporations link with local producers and domestic labor. These policies would transform the business context where Latin American firms operate, facilitating local trade integration and building new regionally-focused supply chains. The literature review emphasized LCs' potential for deeper regional integration under an institutional framework that supports regional GVCs. GVC-oriented policies require higher integration, particularly non-tariff barriers, to reduce trade blocks, making regional integration more effective. Moreover, deeper regionalization

implies reallocating production or distribution facilities to bring more business opportunities and broader markets for LCs firms.

How will COVID-19 change everything that was projected for LCs in future years going forward? A review of the empirical literature reveals some reflections on industrial policy regarding COVID-19. For instance, faced with unexpected shocks, such as COVID-19, identify risk exposures in areas and services that assist GVCs activities for a prompt restart of production. Textile or apparel sectors have a higher risk of exposure to pandemics because they are labor-intensive. In contrast, the agriculture sector has a higher risk of environmental changes (floods, hurricanes, heat). Countries can work on reducing the risks by coordinating industrial policy measures that mitigate the shocks. Distinguish industrial and service sectors where a deep regionalization could reduce short-term shocks such as COVID-19. A map of the GVCs of Latin America and the Caribbean region would serve to identify complementary factors at the domestic firm's level. COVID-19 revealed its unequal effects on employment. Unskilled and skilled labor also require accelerating training programs to increase skilled labor to transfer between sectors. All the above requires regional information and coordination mechanisms that a regional trade agreement could provide.

This study has shown that Latin American firms need to reevaluate their management strategies to compete in the post-COVID-19 era, where priorities have changed. Firms engaged in the production of GVCs goods and services will face more frequent external shocks. Regional GVCs with closer local suppliers could reduce the uncertainties of disruptions in the supply value chain. Under regional GVCs, LCs' firms need to modify their supply contracts, reevaluate their workforce's skills, and identify proper locations and resources that help them achieve economic synergies. In addition, firms would have to leverage their regional competitiveness, since foreign industries and multinationals would need their products and services capacity in the region while re-shoring their business structures.

In this article, we discussed the advantages of a regional GVC in the literature review. It is argued in this work that COVID-19 could be an opportunity to discuss a deeper regionalization focused on GVCs. As well, the generation of databases at a micro level also helps firms know about income and jobs opportunities in innovation and content upgrading activities. Hence, the main empirical contribution of this study is to revive the discussion regarding Latin American GVCs, considering how COVID-19 altered the business environment and the challenges and opportunities that the health crisis has opened to the region. This study provides an additional perspective on the benefits of deeper regional GVCs in Latin America, contrary to the discussed claim of strengthening the existing GVCs. This discussion also implies building upon already developed theoretical perspectives such as the reallocation of economic activities in emerging economies, considering firms' capabilities and business contexts (Capik and Dej, 2018), and China's growing predominance in Latin America (Jenkins, 2018).

On the other hand, the literature review for LCs can be extended to analyzing emerging countries since they based their economies in the external sector. The lessons that emerge from the Latin American economies are several. Among others, how regional trade agreements have opened the market for local firms but hinder further integration due to RoO and differences in trade standards. Likewise, the lack of leadership in the region from Brazil and Mexico is noted.

In sum, COVID-19 has been a turning point in the trajectory of GVCs in Latin America. It has exposed its flaws and vulnerabilities. However, it has also helped to open opportunities for domestic firms by developing a regional domestic market. The empirical evidence shows that a comprehensive program policy with all the stakeholders' involvement can achieve this objective. LCs should not wait until the health crisis is solved to renegotiate current FTAs to reduce evident blocks in trade standards and RoO if they want to change the RCA towards a trade specialization based on regional GVCs.

REFERENCES

- Amar, A., and Torchinsky, M. (2019). Cadenas regionales de valor en América del Sur. *CEPAL Documentos de Proyectos* (LC/TS.2019/92). <https://www.cepal.org/es/publicaciones/45002-cadenas-regionales-valor-america-sur>
- Antras, P. (2020). De-globalization? Global Value Chains in the post-COVID-19 age. *NBER Working Paper* 28115 <http://www.nber.org/papers/w28115>
- Arriola, C., Guilloux-Nefussi, S., Koh, S., Kowalski, P., Rusticelli, E., and Van Tongeren, F. (2020). Efficiency and risks in global value chains in the context of COVID-19. *OECD Economics Department Working Papers* 1637. <https://dx.doi.org/10.1787/3e4b7ecf-en>
- Assamoi, G.R., Wang, S., Gngoin, B., and Edjoukou, A.J. (2019). Foreign Inputs and Changes in Domestic Value Added Exports: Empirical Evidence from Latin American Countries. *International Journal of Economics and Financial Issues*, *Econjournals*, 9(3), 244-251.
- Azevedo, G., Carneiro, J., Rodriguez, C., and Gonzalez-Perez, M.A. (2020). Rebalancing society: Learning from the experience of Latin American progressive leaders. *Journal of Business Research*, 119, 511-521. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2020.08.007>
- Bamber, P., and Frederick, S. (2018). Central America in manufacturing global value chains. 2005–2015. <https://gvcc.duke.edu/cgclisting/central-america-in-manufacturing-global-value-chains-gvcs/>
- Banacloche, S., Cadarso, M., and Monsalve, F. (2020). Implications of measuring value added in exports with a regional input-output table. A case of study in South America. *Structural Change and Economic Dynamics*, 52, 130-140.

- Barcena, A., and Cimoli, M. (2020) Asimetrías estructurales y crisis sanitaria: el imperativo de una recuperación transformadora para el desarrollo sostenible en América Latina y el Caribe. *CEPAL Review* 132, 17-46. <http://hdl.handle.net/11362/46822>
- Beaton, K., Cebotari, A., Ding, X., & Komaromi, A. (2017). Trade Integration in Latin America: A Network Perspective. *IMF Working Papers*, 17(148), 1. <https://doi.org/10.5089/9781484303665.001>
- Biglaiser, G., and DeRouen, K. (2006) Economic Reforms and Inflows of Foreign Direct Investment in Latin America. *Latin American Research Review*, 41(1), 51-75. <https://www.jstor.org/stable/3662784>
- Blyde, J. S. (2014). Synchronized Factories. *Latin America and the Caribbean in the Era of Global Value Chains*. <https://doi.org/10.1007/978-3-319-09991-0>
- Blyde, J and Trachtenberg, D. (2020). Global value chains and Latin America: a technical note. IDB Technical Note; 1853 <http://dx.doi.org/10.18235/0002155>
- Bonadio, B., Huo, Z., Levchenko, A., and Pandalai-Nayar, P. (2020). The role of the global supply chains in the COVID-19 pandemic and beyond. UNIDO. Industrial Analytics Platform. <https://iap.unido.org/articles/role-global-supply-chains-covid-19-pandemic-and-beyond>
- Bown, C., Lederman, D., Pienknagura, S., and Robertson, R. (2017). Better Neighbors Toward a Renewal of Economic Integration in Latin America. International Bank for Reconstruction and Development / The World Bank. <https://openknowledge.worldbank.org/handle/10986/25736>
- Cadestin, C., Gourdon J. and Kowalski P. (2016). Participation in Global Value Chains in Latin America: Implications for Trade and Trade-Related Policy. OECD Trade Policy Papers, No. 192, OECD Publishing, Paris. <http://dx.doi.org/10.1787/5jlpq80ts8f2-en>
- Capik, P., and Dej, M. (2018). Relocation of Economic Activity: Contemporary Theory and Practice in Local, Regional and Global Perspectives. Springer. <https://doi.org/10.1007/978-3-319-92282-9>
- CEPAL (2021) Treinta años del MERCOSUR: en busca de una estrategia exportadora exitosa”, Boletín de Comercio Exterior del MERCOSUR, N° 4 (LC/TS.2021/93) <https://www.cepal.org/es/taxonomy/term/8324/54380>
- Cordova, M. and Taquía, O. (2018). Llegando últimos: La situación de los servicios logísticos en Perú, riesgos y oportunidades. Notas Académicas PUCP. <https://repositorio.pucp.edu.pe/index/handle/123456789/133286>
- Cottani, J. (2020). The Effects of Covid-19 on Latin America's Economy, Center for Strategic and International Studies (CSIS) URL: <https://www.jstor.org/stable/resrep26999>

- D'Aguanno, L., Davies, O., Dogan, A., Freeman, R., Lloyd, S., Reinhardt, D., Sajedi, R., and Zymek, R. (2021). Global value chains, volatility and safe openness: is trade a double-edged sword? Bank of England Financial Stability Paper No. 46. <https://www.bankofengland.co.uk/financial-stability-paper/2021/global-value-chains-volatility-and-safe-openness-is-trade-a-double-edged-sword>
- De Groot, O. (2018). Inversión extranjera directa y su papel en el desarrollo económico. In Dussel-Peters (ed) *Cadenas globales de valor. Metodología, teoría y debates*, pp. 111-134.
- Duran, J. and Zaclicever, D. (2013). América Latina y el Caribe en las cadenas internacionales de valor. CEPAL – Serie Comercio Internacional N° 124. <https://www.cepal.org/es/publicaciones/35879-america-latina-caribe-cadenas-internacionales-valor>
- Dussel-Peters, E. (2018). Cadenas globales de valor. Metodología, teoría y debates. Universidad Autónoma de México. <https://dusselpeters.com/127.pdf>
- ECLAC (2020a). Latin America and the Caribbean and the COVID-19 pandemic: Economic and social effects. Special Report COVID 19 No. 1. https://repositorio.cepal.org/bitstream/handle/11362/45351/6/S2000263_en.pdf
- ECLAC (2020b). Political and social compacts for equality and sustainable development in Latin America and the Caribbean in the post-COVID-19 recovery. https://repositorio.cepal.org/bitstream/handle/11362/46146/1/S2000672_en.pdf
- ECLAC (2020c). Addressing the growing impact of COVID-19 with a view to reactivation with equality: new projections. https://repositorio.cepal.org/bitstream/handle/11362/45784/4/S2000470_en.pdf
- ECLAC (2020d). The effects of the coronavirus disease (COVID-19) pandemic on international trade and logistics. https://repositorio.cepal.org/bitstream/handle/11362/45878/1/S2000496_en.pdf
- Estevadeordal, A., and Blyde, J.S. (2016). La elusiva búsqueda de una mayor integración productiva en América Latina y el Caribe. In CEPAL-Instituto Lula-BID-CAF Desarrollo e Integración de América Latina, Chapter III, 69-96.
- Estrada, C., Rubio, J., and Calderon, V. (2016). Cadenas globales de valor. Un modelo para la integración de las empresas Mexicanas. PROMEXICO. Secretaría de Economía.
- Franz, T. (2020). Spatial fixes and switching crises in the times of COVID-19: implications for commodity-producing economies in Latin America. *Canadian Journal of Development Studies/Revue Canadienne d'études du développement*, <https://doi.org/10.1080/02255189.2020.1832881>

- Fuerst, S. (2010) Global Value Chains and Local Cluster Development: A Perspective on Domestic Small Enterprises in the 3D-Animation Industry in Colombia. *AD-Minister*, 16: 89-102. <https://publicaciones.eafit.edu.co/index.php/administer/article/view/186>
- Fugazza, M. (2020). Impact of the COVID-19 pandemic on commodities exports to China. In *UNCTAD Research Paper 44* (Issue April). <https://doi.org/10.1038/s41581-020-00336-9>
- Gereffi, G., Frederick, S., and Bamber, P. (2019). Diverse paths of upgrading in high-tech manufacturing: Costa Rica in the electronics and medical devices global value chains. *Transnational Corporations*, 26(1), 1-29. <https://doi.org/10.18356/86211a29-en>
- Gopinath, G. (2020). Sluggish Global Growth Calls for Supportive Policies. *IMF Blog*. Insight & Analysis on Economics and Finance. <https://blogs.imf.org/2019/07/23/>
- Hernandez, R., Martinez-Piva, J. M., and Mulder, N. (2014). Global value chains and world trade. Prospects and challenges for Latin America. In the Elgar Companion to Innovation and Knowledge Creation. <https://doi.org/10.4337/9781782548522.00058>
- Hevia, C., and Neumeyer (2020) A conceptual framework for analyzing the economic impact of COVID-19 and its policy implications. UNDP LAC C19 PDS No. March 1.
- Hou, Y. (2019). Latin American Growth and Exports to China. *International Economic Journal*, 33(3), 537-559.
- Horner, R., & Alford, M. (2019). The roles of the state in global value chains. In S. Ponte, G. Gereffi, & G. Raj-Reichert (Eds.), *Handbook on Global Value Chains* (pp. 555–569). Edward Elgar Publishing. <https://doi.org/10.4337/9781788113779.00044>
- IMF (2020). The Great Lockdown *World Economic Outlook*, 1 (April), 1–37. <https://blogs.imf.org/2019/07/23/sluggish-global-growth-calls-for-supportive-policies/>
- Ignatenko, A., Raei, F., and Mircheva, B. (2018). Global value chains: What are the benefits and why do countries participate? IMF Working Paper. WP/19/18.
- Jenkins, R. (2011). The “China effect” on commodity prices and Latin American export earnings. *CEPAL Review*, 103, 73-87.
- Jenkins, R. (2018). How China is Reshaping the Global Economy: Development Impacts in Africa and Latin America. Oxford University Press. <https://doi.org/10.1093/oso/9780198738510.001.0001>
- Li, X., Meng, B., & Wang, Z. (2019). Recent patterns of global production and GVC participation. *Global Value Chain Development Report 2019*, 9–43. <https://doi.org/10.30875/6aa1a271-en>

- Loayza, N. (2020). Smart containment and mitigation measures to confront the COVID-19 pandemic: Tailoring the pandemic response to the realities of developing countries. <https://blogs.worldbank.org/developmenttalk/smart-containment-and-mitigation-measures-confront-covid-19-pandemic-tailoring>
- Lopez, J., and Morales-Fajardo, M. (2018). Engagement to Global Production Networks in Southeast Asia: Prospects for Technology Upgrade and Lessons for Latin America. *Analysis*, 7(3), 21-963.
- Martins, J. J. and Imori, D. (2014) Brazilian role in the global value chains. Working Papers, Department of Economics 2014_24, University of Sao Paulo (FEA-USP).
- McKinsey Global Institute. (2020) Risk, resilience, and rebalancing in global value chains. August. <https://www.mckinsey.com/business-functions/operations/our-insights/risk-resilience-and-rebalancing-in-global-value-chains>
- Meng, B., Xiao, H., Ye, J., & Li, S. (2019). Are global value chains truly global? A new perspective based on the measure of trade in value-added. *IDE -JETRO Discussion Paper*, 736, 1–31. <https://www.ide.go.jp/English/Publish/Download/Dp/736.html>
- Mohieldin, M. and Shehata, M. (2021) The SDGs as an operational framework for post-Covid-19 response and recovery. *AD-Minister*, 38: 5-42. DOI: <https://doi.org/10.17230/Ad-minister.38.1>
- Montalbano, P., Nenci, S., and Pietrobelli, C. (2018). Opening and linking up: firms, GVCs, and productivity in Latin America. *Small Business Economics*, 50(4), 917–935.
- Narula, R. (2020). Policy opportunities and challenges from the COVID-19 pandemic for economies with large informal sectors. *Journal of International Business Policy*, 3, 302-310.
- Ndubuisi, G., and Owusu, S. (2020). How important is GVC participation to export upgrading? Maastricht Economic and social Research institute on Innovation and Technology (UNU[MERIT]) #2020-026.
- Nixon, S. (2020). Global integration is more important than ever to contain the economic and health fallout and exit the COVID-19 pandemic crisis. Research & Policy Briefs from the World Bank Malaysia Hub 37. <https://openknowledge.worldbank.org/handle/10986/34394>
- Ocampo, J.A. (2020) La crisis del COVID-19 de América Latina con una perspectiva histórica. *CEPAL Review*, 132, 47-65. <http://hdl.handle.net/11362/46823>
- OECD. (2021). COVID-19 in Latin America and the Caribbean: Regional socio-economic implications and policy priorities. <https://www.oecd.org/coronavirus/policy-responses/covid-19-in-latin-america-and-the-caribbean-regional-socio-economic-implications-and-policy-priorities-93a64fde/>

- Perez-Batres, L.A., and Treviño, L.J. (2020). Global supply chains in response to COVID-19: Adopting a real options mindset. *AIB Insights*, 20(3). <https://doi.org/10.46697/001c.17884>
- Prieto, G. (2018). Cadenas de valor en la Alianza del Pacífico: Posibilidades de inserción internacional para el desarrollo productivo. In E. Pastrana. (Ed.), *La Alianza del Pacífico: ¿atrapada en el péndulo del regionalismo y del interregionalismo?* (pp.247-278). Bogotá: Opciones Gráficas Editores.
- Rodrik, D. (2018). *New Technologies, Global Value Chains, and the Developing Economies*, CESifo Working Paper, No. 7307, Center for Economic Studies and Ifo Institute (CESifo), Munich. https://drodrik.scholar.harvard.edu/files/dani-rodrik/files/new_technologies_global_value_chains_developing_economies.pdf
- Seric, A., Görg, H., Möslé, S., & Windisch, M. (2020). Managing COVID-19: How the pandemic disrupts global value chains. *Industrial Analytics Platform*. <https://iap.unido.org/articles/managing-covid-19-how-pandemic-disrupts-global-value-chains>
- Sotomayor, M., and Barajas-Escamilla, R (2020) Global Manufacturing Production: An Analysis and Determinants for Mexico's Trade in Value-Added. *Journal of International Applied Economics*, 17(2), 30-49.
- Sturgeon, T., Gereffi, G., Guinn, A.C., and Zylberberg, E. (2013). Brazil in Global Value Chains: Implications for Trade and Industrial Policy. <https://citeseerx.ist.psu.edu/viewdoc/download?doi=10.1.1.447.8436&rep=rep1&type=pdf>
- Taglioni, D., and Winkler, D. (2016). *Making Global Value Chains Work for Development*. International Bank for Reconstruction and Development / The World Bank.
- Tello, M. (2017). Cadenas de globales de valor y exportaciones en recursos naturales de América Latina y el Caribe 1994-2011 (IDB-TN-1241; Instituto Para La Integracion de America y El Caribe (INTAL)).
- Timmer, M. P., Los, B., Stehrer, R., and de Vries, G. (2016). An Anatomy of the Global Trade Slowdown based on the WIOD 2016 Release, December. <http://www.ggdc.net/publications/memorandum/gd162.pdf>
- UNESCAP (2020). COVID-19 and its impact on the shipping and port sector in Asia and the Pacific. <https://www.unescap.org/resources/covid-19-and-its-impact-shipping-and-port-sector-asia-and-pacific#>
- UNCTAD (2020). Trade Facilitation in Developing Countries: Can Blockchain prompt a leap forward. <https://unctad.org/en/pages/PublicationWebflyer.aspx?publicationid=2673>
- UNCTAD (2019). E-Handbook of Statistics: Maritime Transport Indicators. <https://stats.unctad.org/handbook/MaritimeTransport/Indicators.html>

Maritza Sotomayor · Miguel Cordova

Rethinking Global Value Chains in Latin America under COVID 19: Challenges and Opportunities for Exporting Firms

WHO (2020). Coronavirus disease 2019 (COVID-19). Situation Report – 51. https://www.who.int/docs/default-source/coronaviruse/situation-reports/20200311-sitrep-51-covid-19.pdf?sfvrsn=1ba62e57_10

World Bank (2020). Going Viral. COVID-19 and the accelerated transformation of jobs in Latin America and the Caribbean. <https://openknowledge.worldbank.org/bitstream/handle/10986/34413/9781464814488.pdf?sequence=6&isAllowed=y>

Young, M.N., Tsai, T., Wang, X., Liu, S. & Ahlstrom, D. (2014). Strategy in emerging economies and the theory of the firm. *Asia Pacific Journal of Management*, 31, 331-354.

Zaclicever, D. (2017). Trade integration and production sharing A characterization of Latin American and Caribbean countries' participation in regional and global value chains. *ECLAC, International Trade* 137.

THE MEDIATING ROLE OF PERCEIVED SUPERVISOR SUPPORT BETWEEN PRESENTEEISM AND EMPLOYEE PERFORMANCE: A STUDY OF SUGAR MANUFACTURING IN ERZINCAN, TURKEY

EL PAPEL MEDIADOR DEL APOYO PERCIBIDO DEL SUPERVISOR ENTRE EL PRESENTISMO Y EL DESEMPEÑO DEL EMPLEADO: UN ESTUDIO DE LA FABRICACIÓN DE AZÚCAR EN ERZINCAN, TURQUÍA

MURAT BAŞ¹

MOHAMMED QASIM AYAZ²

JEL: MO, E2, Q10

RECEIVED: 20/05/2021

MODIFIED: 16/07/2021

ACCEPTED: 20/06/2022

DOI: <https://doi.org/10.17230/Ad-minister.40.2>

ABSTRACT

There is a broad understanding that a relationship exists between leaders' behavior and employees' reaction, particularly in the sense of presenteeism, which ensures the good health of employees. However, we agree that much less is understood about potential mediating processes that underline the links between supervisory support, presenteeism and employees' support. In this study, the indicators of employee performance are linked with presenteeism, while supervisor support plays a mediating factor. We linked social learning theory, where individuals value observable behaviors. The findings of the study revealed a positive relationship between presenteeism and employee performance in Erzincan state of Turkey. The study found positive mediation of supervisory support between presenteeism and employee performance. The relationship of the research model was tested with the help of implementation of adopted questionnaires from 280 individuals who responded as potential participants. The analysis explored positive remarks of the hypothesis (accepted). The findings of the study, contributes to both the academic and non-academic arenas, leading to potential understanding as to the importance of both presenteeism and supervisory support.

KEYWORDS

Presenteeism, Supervisory Support, Employees Performance, Social Relation Theory.

RESUMEN

Existe un amplio entendimiento de que existe una relación entre el comportamiento de los líderes y la reacción de los empleados, particularmente en el sentido del presentismo que asegura la buena salud de los empleados. Sin embargo, estamos de acuerdo en que se entiende mucho menos sobre los posibles procesos de mediación que subrayan los vínculos entre el apoyo de la supervisión, el presentismo y el apoyo de los empleados. En este estudio, los indicadores de desempeño de los empleados, vinculados con el presentismo, mientras que los supervisores apoyan jugar como mediador. Vinculamos la teoría del aprendizaje social, donde las personas valoran los comportamientos superables. Los hallazgos del estudio revelaron una relación positiva entre el presentismo y el desempeño de los empleados en el estado Erzincan de Turquía. El estudio encontró una mediación positiva del apoyo de la supervisión entre el presentismo y el desempeño de los empleados. La relación del modelo de investigación se probó con la ayuda de la implementación de cuestionarios adoptados de 280 personas que respondieron al cuestionario como participantes potenciales. El análisis exploró comentarios positivos de la hipótesis (aceptada). Los hallazgos del estudio contribuyen tanto al ámbito académico como al no académico, lo que lleva a una posible comprensión e importancia tanto del presentismo como del apoyo de la supervisión.

1 PhD - Erzincan University, Assistant Professor in the Universidad Erzincan. murat.bas@erzincan.edu.tr ORCID: 0000-002-9479-4571

2 Master Degree - Iqra University, Res. Asst. in the Kardan University. m.qasim@kardan .edu.af ORCID: 0000-0002-5999-7701

Murat BAŞ · Mohammed Qasim Ayaz

The Mediating Role of Perceived Supervisor Support Between Presenteeism and Employee Performance:
A Study of Sugar Manufacturing in Erzincan, Turkey

PALABRAS CLAVE

Presentismo, Apoyo de la Supervisión, Desempeño de los Empleados, Teoría de las Relaciones Sociales.

INTRODUCTION

Employees who work while being sick are estimated to number between thirty and more than ninety percent (Lohaus & Habermann, 2019). Presenteeism can affect work capacity and wellbeing, such as an increased risk of emotional fatigue and sick leave (Gustafsson & Marklund, 2011). According to (Taloyan *et al.*, 2012) health is considered an important factor of performance. Employee (poor) performance may have a significant effect on businesses and society as a whole, resulting in decreased efficiency and higher costs associated with medical and rehabilitation treatments (Hemp, 2004; Wieser *et al.*, 2011).

Several contextual and employee-related variables associated with presenteeism, such as job demands and resources, as well as health and work attitudes, have been established after two decades of presenteeism studies (e.g. Miraglia & Johns, 2016). For example, studies show that understaffing, a heavy workload, and overtime, as well as a lack of job control and leadership support, are all correlated with higher absenteeism (Miraglia & Johns, 2016). In general, these results suggest that work characteristics and leadership behavior are important in predicting presenteeism.

There is a growing body of research exploring the correlation between supervisory style, leadership support, and presenteeism (Lohaus & Habermann, 2019; Miraglia & Johns, 2016), responding to earlier calls to investigate supervisor responses to employee presenteeism (Nyber, Westerlund, Magnusson Hanson, & theorell, 2008). However, very little is known regarding the mediating mechanisms that underpin the ties between presenteeism, supervisor behavior, wellbeing, and performance (Inceoglu, Thomas, Chu, Plans & Gerbasi, 2018). In this research study, issues related to ethical work climate (Victor & Cullan, 1987; 1988) and social learning are combined (Bandura, 1971) to investigate whether a specific type of presenteeism, predicts employee performance, through an indirect effect of supervisory supportive behavior. Following the lead of European researchers, we characterize presenteeism as the condition working while ill (Johns, 2010).

In response to earlier calls to investigate supervisors' roles in an individual's presenteeism (Nyberg, Westerlund, Magnusson Hanson, & Theorell, 2008), there is an increasing body of research exploring the correlations between presenteeism and employee performance (Lohaus & Ohaus, 2010). The findings of some studies for example (Miraglia and Johns, 2016; Habermann, 2019) investigated the mediating mechanisms of supervisory support that underpin the ties between individual performance and presenteeism (Inceoglu, Thomas, Chu, Plans, & Gerbasi, 2018). In summary, this study aims to determine the mediating role of supervisory support between presenteeism and employee performance of sugar manufacturing in Erzincan, Turkey.

SOCIAL LEARNING THEORY

According to social learning theory, workers must value the observable behavior with the value of a behavior that results from its expected outcomes (Bandura, 1971). Presenteeism can be harmful to individual wellbeing and efficiency in the workplace (Lohaus & Habermann, 2019; Miraglia & Johns, 2016). There is, however, an increasing body of literature addressing the positive effects such as diversion from health issues (Lohaus & Habermann, 2019). Other researchers, see presenteeism as a type of organizational citizenship behavior (Karanika-Murray & Biron, 2019).

Furthermore, there is a dependency between supervisor and employees (workers), which can be a cause for successful social learning of potentially negative supervisory behavior (Berscheid, Graziano, Monson, & Dermer, 1976). Individuals (employees) rely on their supervisors, as supervisors have control over working conditions, resources, and penalties (Bandura, 1986). In conclusion, we contend that employees note that supervisory behavior is linked with absenteeism / presenteeism and see linkage of this behavior as potentially beneficial. Furthermore, we believe that supervisors serve as important role models for workers, and their degree of presenteeism serves as a behavioral cue, shaping employee presenteeism through social learning.

HYPOTHESIS DEVELOPMENT

Presenteeism and Employees Performance

Employee attitudes and behavior toward performance, staying, leaving, or engaging in work are influenced by a variety of practical, psychological, organizational and individual factors, such as changes in external environment (internet, electronic and social media), relationship with supervisors and work partners, as well as personal value, motivation, job satisfaction, and organizational performance-related culture (Ferreira, *et al.*, 2015). The term presenteeism is characterized as an employee motivated behavior in which an employee comes to work when sick (Johns, 2010). However, numerous inherited organizational characteristics are known to promote employee presenteeism. Organizational measures such as pay, sick pay, attendance management, downsizing, and job security, have all been proposed to promote presenteeism. In summary, there are three major triggers of presenteeism: organizational policies, work design elements, and presenteeism culture (Johns, 2010).

Presenteeism is an employee behavior that is primarily motivated by two factors; First, personal motivation (which could be work related loyalty or dedication to supervisors, stakeholders and an organization). Second, workplace pressures (which could be fear of losing a job or negative opinion from a supervisor and or colleagues regarding an employee's presenteeism for work (Lu *et al.*, 2013). An employee's behavior manifestations continue to be influenced by contextual variables that contributes to individual outcomes (Dew *et al.*, 2005). Presenteeism is often viewed as an employee's

Murat BAŞ · Mohammed Qasim Ayaz

The Mediating Role of Perceived Supervisor Support Between Presenteeism and Employee Performance:
A Study of Sugar Manufacturing in Erzincan, Turkey

manifestation of loyalty, a form of organizational citizenship behavior (Zhou *et al.*, 2016), or even an emergent psychological contract influencing the degree to which an employee attends work while sick as a result of a collective social relationship or expectations. Therefore, we are proposing our first research hypothesis.

H1: There is a positive relationship between presenteeism and performance

Presenteeism and Perceived Supervisor Support

Following the global economic downturn and financial crisis, particularly during the COVID-19 pandemic, a large number of companies downsized or re-engineered in an effort to do more with less. Organizations place a high value on employee productivity and performance, especially in today's highly competitive, technologically advanced, and fast paced work environment. In general, individuals who are ill will not come to work, a phenomenon known as absenteeism. However, there is a phenomenon known as presenteeism that has developed over time in which people choose to attend work even though they are sick (Aronsson, Gustafsson, & Dallner, 2000). Supervisory support can influence employee presenteeism in different ways (Wegge, Shemla & Haslam, 2014). As it relates to employees acceptable or unacceptable behaviors toward workplace, presenteeism and performance lead to different outcomes (Krana better & Niessen, 2017; Wegge *et al.*, 2014).

With regard to the consequences, studies have shown that presenteeism has a significant impact on employee performance (Cooper & Dewe, 2008; Caputi, Gernando, & Ashbury, 2017; Goetzel *et al.*, 2004; Zhang, Sun, Anis & Woodcock, 2015). In the occupational field, presenteeism is initially described as the act of reporting to work while unable to function effectively due to a health issue (Aronsson *et al.*, 2000; Dewa *et al.*, 2004). The majority of previous research studies (Sloan, 2012; Cummins, 1990) used a mediating relationship between coworker support, supervisor support and presenteeism; however, such investigations cannot account for the complex relationship between these variables. Thus, we are proposing a second research hypothesis as followings:

H2: There is a positive correlation between presenteeism and supervisory support

Presenteeism, Perceived Supervisor Support and Employee Performance

In the current competitive market environment companies need to continuously enhance the quality of goods and services to meet the needs and expectations of stakeholders that leads toward comprehensive and empowering education and training (Asbani, 2015; Chi Hyun, *et al.*, 2020). According to organizational support theory, employees perceive their supervisors as supporting organizational and individual

performance, as the supervisor serves as an agent of the organization (Eisenberger *et al.*, 1986). Previous studies on presenteeism (e.g. Pfeffer, 1978), argue that supervisor support increases the performance of individuals through motivation of presenteeism.

According to social information theory processing (Salancik & Pfeffer, 1978), people adopt their work-related attitudes and behaviors to the social context. These social context leader cues regarding expectations and norms are related to an individual's behavior and work related attitude, which they further use to construct and interpret events which further influences an individual's presenteeism (Ruhle & Sub, 2019). For example, one's shared concerns about health may decrease presenteeism within both individuals and the team (Schulz, Zacher, & Lippke, 2017).

Employees who perform often while being ill have more subsequent sick leave days and a higher percentage of sick leave days per sick leave period, while considering a baseline level of employee health (Gustafsson & Marklund, 2011; Taloyan *et al.*, 2012). Moreover, presenteeism is said to occur on more than five occasions during the baseline year (Aronsson, & Josephson, 2009).

In summary, we contend that evaluating intervention rather than only one single factor will provide for more detail regarding the essence of the possible impact of presenteeism on sick leave. Both short and long term sick leave can present different challenges in terms of replacement and recovery. In this regard, and in accordance with the literature on presenteeism, we offer the following mediating role of supervisor support between presenteeism and employee performance:

H3: *Perceived supervisor support mediates the relationship between presenteeism and employee performance*

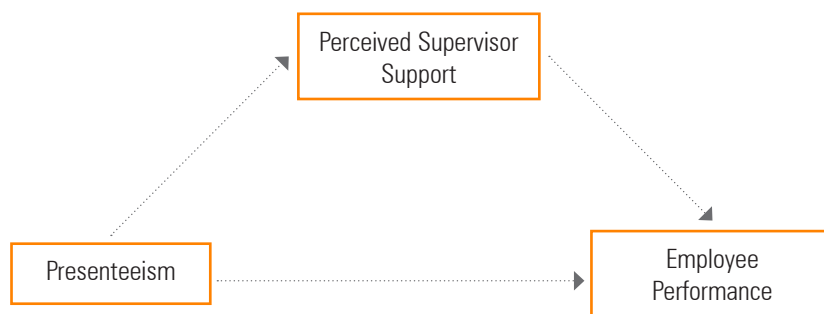


Figure 1: Research Model

METHODOLOGY

Research Population, Sample and Demographic Characteristics of the Participants

The universe of this research consists of 280 employees of a factory operating in sugar production. The convenience sampling method, one of the non-random sampling methods, was used in the study. In this context, the population was found to be 280 and 162 at 95% confidence interval (Ural and Kılıç, 2005: 43). 300 questionnaires were distributed to company employees between January 2021 and February 2021. However, after the incorrect and incomplete questionnaires were removed from the questionnaire application, 253 questionnaires were analyzed. 32.8% of the participants participating in the research are women and 67.2% are men. 70.8% of the participants are married, 29.2% are single, 12.3% are between the ages of 18-28, 35.2% are between the ages of 29-39, 28.1% are between the ages of 40-to the age range of 50, 24.5% are 51 and over. According to the graduation level of the participants, 7.9% are primary school graduates, 32.4% are high school graduates, 11.5% are associate degree graduates, 40% are undergraduate and 7.9% are graduate graduates. In addition, when the duration of service of employees in the same workplace is examined, 15.8% are between 1-5 years, 23.7% between 6-10 years, 25.3% between 11-20 years and 35.2% have been serving for 21 years or more.

Scales and Analysis of Data

Presenteeism Scale: The “Stanford Presenteeism Scale (SPS 6)” developed by Koopman et al. (2002) was used to measure the presenteeism perceptions of the participants. The presenteeism scale is one-dimensional and consists of six statements.

Employee Performance Scale: In order to measure the employee performance level of the participants in the study, a one-dimensional scale consisting of four statements was used, developed by Sigler and Pearson (2000).

Perceived Supervisor Support Scales: A scale consisting of seven expressions, developed by Karasek (1985), was used to measure the perceptions of supervisor support among the participants.

The means, standard deviations, reliability, and correlation analysis of the variables in the study were obtained using the SPSS 22 program. Before performing the hypothesis tests in the study, the conceptual data model was analyzed with confirmatory factor analysis using the AMOS 17 package program. Later, the tests of the hypotheses were tested with PROCESS Macro (Hayes, 2013).

RESULTS

The results of the reliability analysis, correlation analysis and factor analysis of the variables were given in the study. Since the analysis regarding the validity of the variables in the study were done before and accepted in the studies, it was not necessary to perform the validity analysis of the variables.

Table 1: Mean, Cronbach's Alpha, Standard Deviation and Correlation Coefficients Between Variables (N=253)

| | α | Ort. | Standard S. | PRS | EP | PSS |
|-----|----------|------|-------------|----------|---------|-----|
| PRS | 0,762 | 3,26 | 0,926 | - | | |
| EP | 0,749 | 4,66 | 0,380 | -0,171** | - | |
| PSS | 0,795 | 4,35 | 0,471 | 0,181** | 0,331** | - |

** = $p < 0,01$ * = $p < 0,05$ PRS: Presenteeism, EP: Employee Performance, PSS: Perceived Supervisor Support

When Table 1 is examined, the means and standard deviations of the variables are given. In Table 1, it is seen that the Cronbach Alpha coefficients of the variables PRS (0.762), EP (0.749) and PSS (0.795) are above the reference value of 0.70. Also, in Table 1, it is seen that there is a negative correlation ($r = -0.171$; $p = 0.000$) between PRS and EP at 99% significance level. In this context, it can be said that as the presenteeism behavior of employees increases, their employee performance decreases. Another finding in Table 1 is that there is a positive correlation ($r = 0.471$; $p = 0.000$) at 99% significance level between PRS and PSS. This finding is that as the presenteeism behavior of employees increases, their perception of supervisor support also increases. Another finding in the table is that a positive correlation ($r = 0.331$; $p = 0.000$) was found between EP and PSS at the 99% significance level. This result can be interpreted as the higher the level of supervisor support perceived by the employees, the higher the employee performance level.

Murat BAŞ · Mohammed Qasim Ayaz
The Mediating Role of Perceived Supervisor Support Between Presenteeism and Employee Performance:
A Study of Sugar Manufacturing in Erzincan, Turkey

Table 2. Goodness of Fit Values Regarding Variables (N=253)

| | $\chi^2/df \leq 5$ | RMSEA $\leq .08$ | CFI $\geq .90$ | GFI $\geq .85$ | NFI $\geq .90$ | TLI $\geq .90$ |
|-------|--------------------|---------------------|----------------|----------------|----------------|----------------|
| PRS | 2.84 | 0.059 | 0.95 | 0.99 | 0.99 | 0.98 |
| EP | 2.11 | 0.048 | 0.99 | 0.95 | 0.94 | 0.96 |
| PSS | 3.68 | 0.078 | 0.95 | 0.96 | 0.94 | 0.90 |
| Model | 3.71 | 0.074 | 0.90 | 0.93 | 0.92 | 0.94 |

PRS: Presenteeism, EP: Employee Performance, PSS: Perceived Supervisor Support

It is seen that the goodness of fit values of the variables in Table 2 provide the referenced goodness of fit values (Hooper et al., 2008). In addition, Table 2 shows that the goodness of fit values of the variables are compatible with the Model and the model is accepted.

HYPOTHESIS TESTING

In the study, regression analysis based on the Bootstrap method was applied to analyze the hypothesis tests for whether the perceived supervisor support has a mediating role in the relationship between employees' presenteeism behaviors and employee performance. It is argued that the Bootstrap method is more reliable than the method used by Baron and Kenny (1986) and the Sobel test (Gürbüz, 2019; Hayes, 2018). The process macro application developed by Hayes (2018) was used for the analysis of variables in Table 3. Model 4 was selected at the stage of analysis and a 5000 resampling option was selected with the Bootstrap technique. In the mediation effect analysis performed with Bootstrap, the CI (confidence interval) values at the 95% confidence interval should not be zero (0) in order for the hypotheses to be supported (Gürbüz, 2019).

Table 3. Regression Analysis Results Related to Mediation Test (N=253)

| Perceived Supervisor Support | | | | | | |
|-------------------------------------|----------|-----------|---------------|-----------|-------------|-------------|
| Variables | B | SH | t | P | LLCI | ULCI |
| Presenteeism | 0,092 | 0,031 | 2,921 | 0,038 | 0,030 | 0,155 |
| Employee Performance | | | | | | |
| Variables | B | SH | t | P | LLCI | ULCI |
| Perceived Supervisor Support | 0,302 | 0,047 | 6,377 | 0,000 | 0,208 | 0,395 |
| Presenteeism | -0,098 | 0,024 | -4,071 | 0,001 | -0,145 | -0,050 |
| (Direct Effect) | | | | | | |
| Presenteeism | -0,070 | 0,025 | -2,754 | 0,006 | -0,120 | -0,020 |
| (Total Effect) | | | | | | |
| | | | Effect | SH | LLCI | ULCI |
| Mediator Effect | | | 0,073 | 0,030 | 0,018 | 0,138 |

Note: Standardized regression coefficients are specified.

When Table 3 is examined, the coefficients of the multiple regression model are given. In this context, it was questioned whether there is a significant and negative relationship between presenteeism and employee performance in H1 hypothesis. As a result of the analysis, a significant and negative relationship of presenteeism on employee performance was found ($b = -0.098$; $p = 0.001$). According to this result, the H1 hypothesis was accepted. In H2, another hypothesis of the study, it was questioned whether there is a significant and positive relationship between presenteeism and perceived supervisor support.

Accordingly, when the H2 hypothesis was examined, it was found that presenteeism significantly and positively affected the perceived supervisor support ($b = -0.092$; $p = 0.038$). According to this finding, the H2 hypothesis was accepted. In the H3 hypothesis, whether or not there was a positive relationship between perceived supervisor support and employee performance was tested. As a result of the analysis, it was found that the perceived supervisor support and employee performance had a significant and positive relationship ($b = -0.302$; $p = 0.000$).

Murat BAŞ · Mohammed Qasim Ayaz

The Mediating Role of Perceived Supervisor Support Between Presenteeism and Employee Performance:
A Study of Sugar Manufacturing in Erzincan, Turkey

The significance of the relationships between variables allowed us to question the mediation relationship. In the H₄ hypothesis, which is the last hypothesis of the study, it was questioned whether perceived supervisor support had a mediating role in the relationship between presenteeism and employee performance. When perceived supervisor support is added to the research model as a tool, it was found that perceived supervisor support has an intermediary effect in the relationship between presenteeism and employee performance ($b = .073$, 95% BCA CI (.018, .138)). According to this result, H₄ hypothesis was accepted.

DISCUSSION

The key aim of this study strives to explain the antecedents of presenteeism and employee behavior with the mediating role of perceived supervisor support within the sugar manufacturing industry in Turkey. The results of our research study support the assumptions that perceived supervisory support mediates the relationship between presenteeism and employee performance. This means that the consequences for all of the hypotheses were positive and accepted. Our study believes that employees might or might not utilize the behavioral cue of their supervisors that leads to adjust their own behavior.

We further argue that there is a direct relationship between presenteeism and employee performance, with strong evidence from the statistical analysis, explained in the results portion of this study. We also reached the position confirming that our mediating variable role was also positive, meaning that perceived supervisor support positively mediates the relationship between the independent variable (presenteeism) and the dependent variable (employees performance). The overall results of our study provides for alternative perspectives, and sheds light on the generalization of the relationship between presenteeism, perceived supervisor support and employee performance.

CONCLUSION AND FUTURE DIRECTION

Conducted under a multi-cultural organizational context, the overall findings of this study are reasonable and consistent within the overall targeted society. This particular study finds a mutually-supportive understanding and relationship between supervisors and subordinates. This relationship is mostly significantly highlighted within the sugar manufacturing industry. However, as the study suggests, future research may seek to examine other industries in order to determine to what extent a leadership or supervisory support exists during presenteeism of employees, and to what extent it may lead to to employee performance. Furthermore, we take into consideration the diversity level, including cultural, occupational or organizational factors (Wang et al., 2018), which have not been addressed in earlier studies (Johns, 2010).

As to the consideration of the results of our study, our interpretation and research in other industries and cultural contexts may be necessary to avoid misunderstanding regarding negative perception of supervisory support. Furthermore, our study has

some limitations: for instance, first, we distributed a total of 280 questionnaires to participants in the sugar manufacturing industry. Future researchers may consider a larger sample size in order to more accurately measure the consequences and the results. Secondly, our study focused on a single, targeted industry. Future studies may consider other industries or multiple industries for data collection. Third, our study utilized only one variable as mediation, whereas future studies may consider adding additional behavioral variables such as mediation, employee work engagement, motivation, training, and development. Furthermore, there is no moderation in our study. Future studies may consider adding moderating variables and to explore these findings. Finally, our study suggests that future studies may conclude the mediating role of work engagement (managerial level), as presenteeism and employee performance.

REFERENCES

- Ahn, J. N., Hu, D., & Vega, M. (2020). "Do as I do, not as I say": Using social learning theory to unpack the impact of role models on students' outcomes in education. *Social and Personality Psychology Compass*, 14(2), e12517.
- Arends, R. M., van den Heuvel, T. J., Foeken-Verwoert, E. G., Grintjes, K. J., Keizer, H. J., Schene, A. H., ... & Schellekens, A. F. (2020). Sex, Drugs, and Impulse Regulation: A Perspective on Reducing Transmission Risk Behavior and Improving Mental Health Among MSM Living With HIV. *Frontiers in psychology*, 11.
- Aronsson, G., Hagberg, J., Björklund, C., Aboagye, E., Marklund, S., Leineweber, C., & Bergström, G. (2021). Health and motivation as mediators of the effects of job demands, job control, job support, and role conflicts at work and home on sickness presenteeism and absenteeism. *International Archives of Occupational and Environmental Health*, 94(3), 409-418.
- Asbari, I. B., RudyPrmono, A. P., DylmoonHidayat, A., VirzaUtamaAlamsyah, P. S., & MiyvFayzhall, M. (2020). The Effect of work-Family conflict on Job Satisfaction and Performance: A Study of Indonesian Female Employees. *International Journal of Advanced Science and Technology*, 29(3), 6724-6748.
- Baron, R. M., & Kenny, D. A. (1986). The moderator–mediator variable distinction in social psychological research: Conceptual, strategic, and statistical considerations. *Journal of personality and social psychology*, 51(6), 1173-1182.
- Björklund, C., Vaez, M., & Jensen, I. (2020). Early work-environmental indicators of bullying in an academic setting: a longitudinal study of staff in a medical university. *Studies in Higher Education*, 1-12.
- Chen, C., Lee, I., Tatsui, C., Elder, T., & Sloan, A. E. (2021). Laser interstitial thermotherapy (LITT) for the treatment of tumors of the brain and spine: a brief review. *Journal of neuro-oncology*, 151(3), 429-442.
- Çöl, G. (2008). Algılanan güçlendirmenin işgören performansı üzerine etkileri. *Doğuş Üniversitesi Dergisi*, 9 (1) 2008, 35-46

Murat BAŞ · Mohammed Qasim Ayaz

The Mediating Role of Perceived Supervisor Support Between Presenteeism and Employee Performance:
A Study of Sugar Manufacturing in Erzincan, Turkey

- Correia Leal, A. C. D. A., Ferreira, A. I., & Carvalho, H. (2020). "Smile and Please Hide Your Sickness": The Role of Emotions and Sickness Surface Acting in a Present. In *Academy of Management Proceedings* (Vol. 2020, No. 1, p. 14917). Briarcliff Manor, NY 10510: Academy of Management.
- Côté, K., Lauzier, M., & Stinglhamber, F. (2021). The relationship between presenteeism and job satisfaction: A mediated moderation model using work engagement and perceived organizational support. *European Management Journal*, 39(2), 270-278.
- Cummins, N., Pan, Y., Ren, Z., Fritsch, J., Nallanthighal, V. S., Christensen, H., ... & Härmä, A. (2020, October). A comparison of acoustic and linguistics methodologies for Alzheimer's dementia recognition. In *Interspeech 2020* (pp. 2182-2186). ISCA International Speech Communication Association.
- Daniels, S., Wei, H., Han, Y., Catt, H., Denning, D. W., Hall, I., ... & van Tongeren, M. (2021). Risk factors associated with respiratory infectious disease-related presenteeism: a rapid review. *medRxiv*.
- Dietz, C., Zacher, H., Scheel, T., Otto, K., & Rigotti, T. (2020). Leaders as role models: Effects of leader presenteeism on employee presenteeism and sick leave. *Work & Stress*, 34(3), 300-322.
- Eibl, B., Lang, F. R., & Niessen, C. (2020). Employee voice at work: the role of employees' gender, self-efficacy beliefs, and leadership. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 29(4), 570-585.
- Freeling, M., & Rainbow, J. G. (2020). Painting a picture of nurse presenteeism: A multi country integrative review: Nurse presenteeism: An integrative review. *International Journal of Nursing Studies*, 103659.
- Gürbüz, S. (2019). Sosyal Bilimlerde Aracı, Düzenleyici ve Durumsal Etki Analizleri. Ankara: Seçkin Yayıncılık.
- Hayes, A. F. (2013). Introduction to Mediation, Moderation, and Conditional Process Analysis: A Regression-Based Approach. The Guilford Press, New York.
- Hayes, A. F. (2018). Introduction to mediation, moderation, and conditional process analysis second edition: A regression-based approach.: New York: The Guilford Press.
- Hooper, D., Coughlan, J., & Mullen, M. (2008, June). Evaluating model fit: a synthesis of the structural equation modelling literature. In *7th European Conference on research methodology for business and management studies* pp. 195-200.
- Inceoglu, I., Arnold, K. A., Leroy, H., Lang, J. W., & Stephan, U. Call For Papers: Leadership and Health/Well-being Important Dates.
- Johnson, B. K. (2020). Observational experiential learning: theoretical support for observer roles in health care simulation. *Journal of Nursing Education*, 59(1), 7-14.

- Karanika-Murray, M., Biron, C., Hervieux, V., Whysall, Z., & Chen, H. (2021). Managing Presenteeism to Optimize Health and Performance. *The SAGE Handbook of Organizational Wellbeing*, 232.
- Karasek, R. A. (1985). Job Content Questionnaire and User's Guide. University of Massachusetts Lowell, New York.
- Kim, D., & Vandenberghe, C. (2020). Ethical Leadership and Team Ethical Outcomes: The Roles of Team Moral Efficacy and Ethical Climate. In *Academy of Management Proceedings* (Vol. 2020, No. 1, p. 17273). Briarcliff Manor, NY 10510: Academy of Management.
- Koopman, C., Pelletier, K. R., Murray, J. F., Sharda, C. E., Berger, M. L., Turpin, R. S., ... & Bendel, T. (2002). Stanford presenteeism scale: health status and employee productivity. *Journal of occupational and environmental medicine*, 44(1), 14-20.
- Li, J., Shemla, M., & Wegge, J. (2021). The preventative benefit of group diversification on group performance decline: An investigation with latent growth models. *Journal of Organizational Behavior*, 42(3), 332-348.
- Lohaus, R. H., Zager, J. J., Kosma, D. K., & Cushman, J. C. (2020). Characterization of Seed, Oil, and Fatty Acid Methyl Esters of an Ethyl Methanesulfonate Mutant of *Camelina sativa* with Reduced Seed-Coat Mucilage. *Journal of the American Oil Chemists' Society*, 97(2), 157-174.
- Lohaus, D., Habermann, W., Kertoubi, I. E., & Röser, F. (2020). Working while ill is not always bad—positive effects of Presenteeism. *Frontiers in Psychology*, 11, 4059.
- Marklund, S., Gustafsson, K., Bergström, G., & Leineweber, C. (2021). Reasons for presenteeism in different occupational branches in Sweden: a population based cross sectional study. *International Archives of Occupational and Environmental Health*, 111.
- Nair, A. V., McGregor, A., & Caputi, P. (2020). The Impact of Challenge and Hindrance Demands on Burnout, Work Engagement, and Presenteeism. A Cross-Sectional Study Using the Job Demands–Resources Model. *Journal of occupational and environmental medicine*, 62(8), e392-e397.
- Ruhle, S. A., Breitsohl, H., Aboagye, E., Baba, V., Biron, C., Correia Leal, C., ... & Yang, T. (2020). "To work, or not to work, that is the question"—Recent trends and avenues for research on presenteeism. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 29(3), 344-363.
- Rumangkit, S. (2020). Mediator Analysis of Perceived Organizational Support: Role of Spiritual Leadership on Affective Commitment. *JDM (Jurnal Dinamika Manajemen)*, 11(1), 47-54.
- Santoso, P. B., MasdukiAsbari, A. P., LaksmiMayestiWijayanti, C., Hyun, C., SitiMaesaroh, M., GusliChidir, M., & DhanielHutagalung, A. Y. (2020). Working While Studying a University in the Self-Management Perspective: An Ethnographic Study on Java Ethnic Employees. *International Journal of Control and Automation*, 13(02), 299-308.

Murat BAŞ · Mohammed Qasim Ayaz

The Mediating Role of Perceived Supervisor Support Between Presenteeism and Employee Performance:
A Study of Sugar Manufacturing in Erzincan, Turkey

- Sigler, T.H. ve Pearson, C.M. (2000). Creating an Empowering Culture: Examining the Relationship between Organizational Culture and Perceptions of Empowerment, *Journal of Quality Management*, 5, 27-52.
- Spasova, S., Bouget, D., Belletti, C., & Vanhercke, B. (2020). Sickness Benefits in the EU: Making Sense of Diversity. *ETUI Research Paper-Policy Brief*, 4.
- Ural, A. ve Kılıç, İ. (2005). Bilimsel Araştırma Süreci ve Spss ile Veri Analizi, Detay Yayıncılık, Ankara.
- Virtanen, M., Jokela, M., Lallukka, T., Hanson, L. M., Pentti, J., Nyberg, S. T., & Kivimäki, M. (2020). Long working hours and change in body weight: analysis of individual participant data from 19 cohort studies. *International Journal of Obesity*, 44(6), 1368-1375.
- Wadei, K. A., Chen, L., Frempong, J., & Appienti, W. A. (2021). The mediation effect of ethical leadership and creative performance: A social information processing perspective. *The Journal of Creative Behavior*, 55(1), 241-254.
- Walker, S., & Watkins, D. (2020). Shadows of Leadership: The Lived Experiences of Oppressed Followers of Toxic Leaders. *Journal of Leadership, Accountability and Ethics*, 17(2), 109-119.
- Watto, W. A., Monium, A., Qurban, A. L. I., & Ali, I. J. A. Z. (2020). The Impact Of Ethical Context On Employees In-Role Performance And Citizenship Behavior In Telecom Sector Of Pakistan: The Mediating Role Of Perceived Organizational Support. *International Journal of Environmental, Sustainability, and Social Science*, 1(1), 25-35.
- Wu, C. H., Kwan, H. K., Liu, J., & Lee, C. (2021). When and how favour rendering ameliorates workplace ostracism over time: Moderating effect of self-monitoring and mediating effect of popularity enhancement. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 94(1), 107-131.
- Xu, J., Ye, M., Lu, W., Bao, Z., & Webster, C. (2021). A four-quadrant conceptual framework for analyzing extended producer responsibility in offshore prefabrication construction. *Journal of Cleaner Production*, 282, 124540.
- Zhang, W., Guh, D. P., Sun, H., Lynd, L. D., Hollis, A., Grootendorst, P., & Anis, A. H. (2020). Factors associated with drug shortages in Canada: a retrospective cohort study. *CMAJ open*, 8(3), E535.
- Zhu, L., Zhao, Y., Bai, S., Zhou, H., Chen, X., & Wei, Z. (2020). New insights into the variation of dissolved organic matter components in different latitudinal lakes of northeast China. *Limnology and Oceanography*, 65(3), 471-481.

LA REPUTACIÓN DE MARCA COMO ELEMENTO FUNDAMENTAL EN EL POSICIONAMIENTO INTERNACIONAL DE LAS MARCAS MEXICANAS DE MODA

BRAND REPUTATION AS A FUNDAMENTAL ELEMENT OF INTERNATIONAL BRAND POSITIONING FOR MEXICAN FASHION BRANDS

LAURA BERENICE
MUÑOZ ALVARADO¹

GABRIELA A.
MATA SÁNCHEZ²

JEL: M16, M30, M31

RECIBIDO: 13/12/2021
MODIFICADO: 12/05/2022
ACEPTADO: 20/06/2022

Doi: <https://doi.org/10.17230/Ad-minister.40.3>

RESUMEN

Existen distintas maneras en las cuales las empresas y las marcas de moda logran entrar y posicionarse en nuevos mercados internacionales con el fin de alcanzar el éxito. El propósito de este artículo es analizar la reputación como elemento fundamental del posicionamiento internacional de las marcas mexicanas de moda. Los datos recaudados para esta investigación se generaron con una metodología cualitativa, a través de entrevistas semiestructuradas a especialistas del sector, tanto del ámbito empresarial como académico. Los resultados muestran que la reputación tiene gran relevancia y peso para determinar el posicionamiento comercial de una marca en el mercado internacional.

PALABRAS CLAVE

Reputación, posicionamiento Internacional, marca.

ABSTRACT

According to current business growth and brand positioning strategies, there are different ways in which companies and fashion brands manage to enter and / or position themselves in new international markets in order to achieve success. This article analyzes brand reputation as an element that influence brand positioning. The data collected from this investigation was generated through previously studied theories and scientific findings. The results obtained show that reputation, prestige and trust are multifactors that have greater relevance and weight in a brand's positioning in an international market. For this article, the methodology will be a set of a qualitative descriptive and interpretive findings based on the objective of the research.

KEYWORDS

Brand reputation, international positioning, Brand.

¹ Candidata a doctora en Filosofía en Relaciones Internacionales, Negocios Internacionales y Diplomacia. MBA en Dirección de Empresas de Moda. Consultora de marca independiente. Correo electrónico: laura.munozalv@uanl.edu.mx. ORCID <https://orcid.org/0000-0003-1317-845>

² Mata Sánchez, G. A. Doctora en Filosofía en Relaciones Internacionales, Negocios Internacionales y Diplomacia. Correo electrónico: gmatas@uanl.edu.mx. ORCID <https://orcid.org/0000-0003-0590-0174>

1. INTRODUCCIÓN

Se entiende por reputación corporativa o de marca al reconocimiento de distintos actores como una de las principales fuentes de valor intangible de las empresas, (CEU, s.f.). Deloitte, una empresa dedicada a realizar servicios de auditoría, consultoría, análisis de riesgos, asesoramiento fiscal, legal y financiero, entre otros, ha realizado encuestas a ejecutivos acerca de su preocupación empresarial actual. En la última encuesta realizada, un 40 % de los participantes destacó como una de sus principales preocupaciones el término *reputación corporativa* (RC), por encima de factores como la competencia y los modelos de negocio (López, 2015).

Las estrategias de comunicación internas y externas para definir atributos diferenciadores son aspectos fundamentales que las empresas realizan para forjar las bases de su RC. Se ha demostrado que el I+D también tiene relación con la RC y los medios sociales digitales han diversificado las estrategias de comunicación empresarial para lograr los objetivos antes mencionados. Por eso, la RC ha sido beneficiada por la innovación tecnológica y el alcance de las actividades de comercialización digital.

La comunicación y el *marketing* social se consideran herramientas que facilitan estos resultados a largo plazo, en tanto crean una conexión entre la marca y sus *stakeholders* o grupos de interés. Esto impacta directamente en el crecimiento y el posicionamiento de las marcas en mercados extranjeros (Vásquez Esquivel, 2019). En dicho posicionamiento internacional pueden distinguirse dos tipos: el de marca y el estratégico de mercado. El primero se centra en la creación y alteración de percepciones en la mente de los consumidores sobre las marcas, mientras que el segundo se refiere a la diferenciación competitiva de una marca en el mercado frente a sus competidores (Fuchs, 2010). Esta diferenciación resulta fundamental para establecer líneas de acción que consoliden e incrementen la reputación de marca.

El presente artículo analiza la reputación como elemento fundamental que incide en el posicionamiento internacional de las marcas mexicanas de moda, y las estrategias que las empresas implementan para la construcción de este elemento de valor. La mayor contribución del trabajo es la recopilación teórica acerca de la RC o de marca para las marcas mexicanas de moda. Asimismo, aporta a la ampliación de la literatura respecto a elementos fundamentales para la gestión de empresas y marcas en mercados emergentes, así como mercados consolidados.

2. INTRODUCCIÓN A LA REPUTACIÓN CORPORATIVA O DE MARCA

Se entiende por reputación al reconocimiento de una compañía ante distintos actores como una de las principales fuentes de valor intangible de las empresas.

La RC se refiere a las percepciones que tienen los *stakeholders* o grupos de interés sobre una empresa, los cuales están conformados por clientes, empleados, accionistas y consumidores en general. Dichas percepciones surgen con base en

compromisos que la empresa establece para generar relaciones bilaterales que favorezcan su posicionamiento.

En este sentido, la RC es el resultado de acciones aplicadas sobre la imagen de una empresa, la cual conforma los atributos tangibles e intangibles que funcionan como carácter diferenciador ante el mercado y su competencia, siendo esta una de las mayores ventajas competitivas sostenibles. Se conoce también como un proceso de legitimación social por parte de la empresa (Martín, 2006), producto de la evaluación de actores internos y externos, quienes realizan valoraciones con base en sus expectativas y experiencias.

El término *reputación* se puede dividir en subcategorías de acuerdo con el sector de análisis. En este caso se tomará en cuenta la RC como el resultado de un conjunto de acciones de comunicación y operación efectivas de manera *offline* y *online*, que influyen en el posicionamiento de marcas mexicanas de moda en el mercado internacional. Dichas acciones están enmarcadas en actividades de *marketing* y comunicación, relaciones públicas, responsabilidad social corporativa, alianzas estratégicas, entre otras.

La RC realiza acciones dirigidas al entorno *offline* y *online* para generar mayores respuestas efectivas. Sin embargo, estas acciones no deben ser aisladas y deben ser tratadas como complemento. Un ejemplo son las estrategias *offline* que posteriormente migran a lo *online*, como eventos, relaciones públicas, acciones de responsabilidad social corporativa, alianzas con *stakeholders* o grupos de interés, entre otras. Una vez llevadas a cabo estas estrategias, se deberán plasmar en el ámbito *online*, debido a su alcance frente al público de interés.

Se ha demostrado que la reputación *online* impacta directamente en la confianza del consumidor respecto a una marca y empresa. Según estadísticas de la empresa Hubspot, el 60 % de los consumidores expresa rechazo a una marca si encuentran comentarios negativos sobre ella o si tienen experiencias propias desfavorables. La reputación *online* se considera fundamental al establecer estrategias orientadas a la mercadotecnia digital de las empresas (Hubspot, 2020). Las redes sociales han evolucionado la comunicación de las empresas con los usuarios, generando relaciones de mayor alcance y duración. La transparencia se considera importante en los esfuerzos de comunicación corporativa, y su ausencia podría afectar en la percepción de los usuarios y consumidores de las marcas, siendo perjudicial a mayor escala debido al alcance y velocidad de propagación de los medios digitales.

2.1 El impacto de la reputación *online*

Las estrategias de comunicación han desempeñado un papel significativo en la construcción y el apoyo de una identidad y reputación de una organización o empresa. Una de las tendencias sistémicas aplicadas dentro y fuera de las herramientas digitales por empresas es la de exagerar un rendimiento probable de

Laura Berenice Muñoz Alvarado · Gabriela A. Mata Sánchez

La reputación de marca como elemento fundamental en el posicionamiento internacional de las marcas mexicanas de moda

la marca en cuanto a su producto y servicio o promesa excesiva. Los consumidores aceptarán cierto grado de esta exageración como factor primordial de publicidad. Sin embargo, tanto las marcas comerciales como las plataformas digitales deberán priorizar esa promesa excesiva, con el fin de lograr buenos resultados y no perjudicar la imagen de marca de ambas (Greysen, 2009).

La comunicación efectiva en temas de reputación se basa en la confianza emitida de la entidad comunicante por parte de los receptores relevantes. La confianza se ha convertido en un factor clave en los estudios de RC, así como el indicador de las actitudes de los consumidores y líderes de opinión hacia empresas.

Es probable que la RC obtenga mayor relevancia debido al crecimiento de mercados alrededor del mundo, así como el crecimiento significativo de miembros de una economía de consumo. El modelo de negocio de estas plataformas digitales fue realizado con base en estas previsiones que fueron surgiendo durante los últimos años.

En la actualidad, los consumidores toman los indicadores de calidad y confianza o confiabilidad como señales o garantía de la RC de una marca. Los receptores tienen expectativas elevadas sobre la calidad de los productos o servicios que adquieren y del comportamiento de la marca o empresa.

La reputación, en pocas palabras, es lo que externos ven, no lo que la empresa dice ser. En consecuencia, las percepciones y los esfuerzos de comunicación y operación deben ser centrales, y es importante comprender la esencia de las empresas y analizar aspectos que puedan favorecer y desfavorecer su imagen a corto, mediano y largo plazo.

2.2 I+D y su relación con la reputación

La reputación ha sido beneficiada por la innovación tecnológica y el alcance de las actividades de comercialización digital: “El desarrollo del comercio electrónico promete ampliar las oportunidades de las PYMES y darles una presencia global antes reservada a las grandes empresas multinacionales” (OMC, 2016, p.5)

Por tanto, las empresas tienen como objetivo mejorar sus actividades comerciales por medio de la integración de herramientas digitales para obtener beneficios a través de la oferta de un mejor producto, mejor cadena de suministro, servicio al cliente o mejora de la relación con sus *stakeholders*.

En la actualidad, las empresas se enfrentan a nuevas adversidades y situaciones. Al respecto, el I+D se considera un facilitador para construir la reputación de una empresa en el entorno digital. Esto influye positivamente en la satisfacción de los consumidores, y es un factor clave para el crecimiento y el éxito de las empresas en mercados extranjeros (Vazquez, 2019). El alcance de la tecnología y su aplicación

ha fomentado la interactividad con nuevas características de comunicación, permitiendo que un mayor número de usuarios tenga acceso a la información de las empresas de interés y generando valor a las mismas.

El término *online shopping* surgió en el año 1979, cuando Michael Aldrich, un empresario inglés, habilitó las transacciones entre la empresa y el consumidor o entre empresas. En 1989, estas herramientas se potencializaron en mayor medida debido a la creación del “www” o *world wide web*, cambiando de manera radical y permanente los procesos de comercialización y comunicación de las empresas (Cultura Colectiva, 2014).

Con el tiempo, los medios digitales han ido evolucionando y produciendo una especialización o segmentación por sector, al punto de que es la principal estrategia para orientar a distintas plataformas y herramientas digitales a consumidores específicos, con el fin de obtener mejores resultados comerciales.

Un ejemplo de esta evolución en medios sociales es la creación de las plataformas digitales de venta, que favorecen la comercialización, visibilidad y posicionamiento de marcas dentro y fuera de sus países.

2.3 ¿Cómo se mide la reputación?

Con los años, la RC ha ido desarrollando distintas formas de medición para lograr una mayor exactitud en el encuentro y definición de respuestas o soluciones. Esto se debe a que el término en sí aún posee brechas intangibles y de percepción que pueden ser consideradas como una problemática para las empresas que buscan generar respuestas con exactitud cuando se habla de RC. Además de que los grupos de interés pueden evaluar el grado de reputación de una empresa por distintos parámetros, dividiéndolos de manera personal en orden de importancia.

Para algunos grupos de interés, los estados financieros de las empresas o los informes anuales son los parámetros de mayor precisión al evaluar a una empresa; mientras que otros pueden considerar elementos como el valor de marca, imagen, *rankings*, escucha social, para evaluar la RC de una organización. Por ello, se divide la RC en categorías y se han implementado nuevos métodos para categorizar la información dependiendo de las experiencias y percepciones de las personas que rodean a una empresa.

Existen dimensiones en las cuales se puede medir el fenómeno de la RC. Autores como Chun (2005), Weigelt (1988) y De Quevedo (2005) exponen que estas suelen estar entrelazadas, sin embargo, toman un rol independiente en el constructo de la misma. Estas son algunas:

Laura Berenice Muñoz Alvarado · Gabriela A. Mata Sánchez

La reputación de marca como elemento fundamental en el posicionamiento internacional de las marcas mexicanas de moda

Tabla 1. Dimensiones del fenómeno RC

| Autor | Dimensión 1 | Dimensión 2 | Dimensión 3 |
|-------------------|---|---|--|
| Chun (2005) | Lo define como la percepción externa de los grupos de interés | Lo define también como la identidad corporativa o la percepción de los grupos de interés internos a la organización | Lo define como la identidad deseada (percepción de empresa) ante externos |
| Weigelt (1988) | Define a la RC como una serie de factores de localización, estrategias, acciones de RSC, estados financieros, entre otros | Lo definen como reputación de producto o de servicio, percepción del mercado y usuarios | Lo define como la reputación asociada a la cultura organizativa de una empresa, simbología, creencias y costumbres que forman parte de una empresa |
| De Quevedo (2005) | Define a la RC como reputación interna de una empresa tomando como eje a sus directivos, clientes, aliados, accionistas, empleados, entre otros | Define a la RC como la imagen externa de una empresa ante una sociedad | No identifica esta dimensión como parte de la RC |

Fuente: elaboración propia.

Estas dimensiones forman parte del constructo de una empresa en ámbitos económicos y de prestigio. Adicionalmente, existe una pirámide (Ross, 2020) en la cual se mide la reputación de las empresas, tomando en cuenta tres factores:

1. Familiaridad: Garantiza que todos los participantes conocen las empresas que evalúan. Para gozar de una reputación sólida, una empresa debe ser renombrada y reconocida.
2. Favorabilidad: Es un parámetro emocional de la reputación. La favorabilidad refleja cómo se sienten las partes interesadas respecto a una organización.
3. Confianza: Es un parámetro cognitivo de la reputación. La confianza refleja lo que las partes interesadas piensan sobre una organización.

2.4 Instrumentos de medición de la reputación corporativa

Según Rodríguez (2004), las encuestas son los instrumentos habituales para la medición de la RC entre los empleados, clientes, directivos y grupos de personas con los cuales se relaciona una empresa. Habitualmente, por medio de las encuestas

se observan las distintas percepciones que tienen los grupos de interés en distintas áreas, formando su propia definición de RC con base en sus experiencias y su relación con la empresa.

Estos son algunos datos por tomar para realizar encuestas dirigidas a la RC de una organización:

- Posee multidimensionalidad, ya que la RC tiene una variedad de dimensiones específicas de cada caso
- No es algo que se obtenga en tiempo reducido, es de lenta acumulación y de espectro lineal
- Suele manifestarse en situaciones únicas de cada empresa
- Es un proceso social entre grupos de interés de una empresa
- Posee subjetividad de acuerdo con el caso
- Es manipulable por las propias empresas

Es por eso que autores como Walker (2010) proponen que, para medir la RC, primero se debe decidir el grupo de interés a abordar y plantear el tema a evaluar respecto a la reputación de una organización. Esto ayuda a tomar en cuenta las distintas variaciones por grupos, percepciones e incluso incompatibilidades que surgen a partir de un tema en particular. Se pretende deconstruir el término de RC por tema y grupo de interés para limitar la generalización y aumentar la validez del instrumento de medición.

Se considera también que la RC debe ser abordada desde un enfoque de marca, con el fin de construir confianza y emociones positivas como elementos con los cuales se crea valor y mejora la percepción.

A continuación, se describen algunos principios del *marketing* social³ que se pueden abordar por medio de acciones para mejorar la reputación de marca:

- Las experiencias acumuladas del individuo con la marca
- Las experiencias externas al sujeto, es decir, la competencia, grupos de familia, expertos, líderes de opinión respecto al producto o servicio que ofrece la marca
- La información que emana de la propia empresa
- Una buena gestión de reputación de marca debe ser continuada en el tiempo para que contribuya a mejorar la imagen y percepción de una marca, así como su posicionamiento.

³ Tiene como finalidad detectar las motivaciones, deseos e intereses del mercado. El *marketing* social debe englobar a la marca corporativa, la reputación, la comunicación corporativa, la identidad corporativa, la identidad organizacional, patrocinios y mecenazgo, acciones sociales, entre otros.

3. PREGUNTA DE INVESTIGACIÓN

¿La RC o de marca incide en el posicionamiento internacional de las marcas mexicanas de moda?

4. METODOLOGÍA

4.1 Modelo de investigación

El modelo de la presente investigación es de tipo no experimental, longitudinal, exploratoria y correlacional.

4.2 Diseño de investigación

Este es el resultado de una combinación entre diseño longitudinal y diseño transversal, cuya forma más común es la investigación de encuesta. No se considera esta investigación como explicativa debido a que no hay una comparación entre un experimento y el grupo de control. Es transversal debido a la aplicación de encuestas y observación estructurada en la muestra determinada del objeto de estudio, y longitudinal gracias a la comparación de frecuencia de aparición entre estudios de cohortes de las muestras determinadas.

4.3 Método de investigación

El método de esta investigación es de tipo mixto: cuantitativo y cualitativo. Las modalidades de métodos mixtos seleccionadas para esta investigación son las de desarrollo e interpretación. La de desarrollo, debido a que se informa al otro método; y la de interpretación o triangulación en tanto se corroboran dos tipos de datos y se busca convergencia de los resultados entre ambos métodos.

Estas modalidades se explican a continuación en las fases de métodos mixtos de este trabajo:

1. Fase 1, parte cualitativa (F1), cuyo objetivo era obtener un primer acercamiento al objeto de estudio (posicionamiento internacional) y sus variables, siendo la RC o de marca una de ellas
2. Fase 2, modalidad de desarrollo (F2), cuyo objetivo era determinar los criterios y puntos importantes a analizar del objeto de estudio para ser aplicados en la parte cualitativa de la investigación de acuerdo con los datos recolectados en F1
3. Fase 3, parte cuantitativa (F3), cuyo objetivo era aplicar herramientas correspondientes para obtener información clasificada de acuerdo con el objeto de estudio con los criterios determinados en la F2
4. Fase 4, modalidad de complementariedad (F4), cuyo objetivo era obtener resultados comparativos entre dos muestras de estudio para recoger distintas perspectivas del mismo objeto de estudio entre la F1 y F3

5. Fase 5, interpretación (F5), cuyo objetivo era interpretar los hallazgos obtenidos en la F1 y F3, por medio de comparaciones con las hipótesis determinadas y la teoría analizada en temas de posicionamiento internacional de marcas

En la siguiente ilustración se explica de manera gráfica las fases determinadas de este método mixto:

Figura 1: Fases de los métodos mixtos



Fuente: elaboración propia.

La operacionalización de variables de este método mixto se determinó de la siguiente manera: primero, se aplicaron las herramientas del método cualitativo con expertos del sector moda, como directivos, emprendedores, diseñadores. Posteriormente, se aplicaron las herramientas del método cuantitativo a grupos de interés relevantes, como consumidores de moda, para comparar los hallazgos obtenidos entre ambas muestras.

Conviene acotar que en esta investigación ambos métodos son dominantes, por cuanto existe equilibrio entre ambos, debido a que el objeto de estudio se mide de perspectivas distintas entre las dos muestras seleccionadas.

La función o los objetivos de los métodos empleados consistieron en la integración de los ángulos de análisis entre los hallazgos del método cualitativo y cuantitativo. Ambos métodos intervinieron en la fase de interpretación de resultados, con el fin de

Laura Berenice Muñoz Alvarado · Gabriela A. Mata Sánchez

La reputación de marca como elemento fundamental en el posicionamiento internacional de las marcas mexicanas de moda

comprobar y contrastar teorías y hallazgos de temas de posicionamiento internacional de marcas. Los datos generados por este método mixto son de tipo bidato.

En la siguiente tabla se explica la operacionalización de los métodos mixtos:

Tabla 2. Operacionalización de métodos mixtos

| ELEMENTO | CUESTIONAMIENTO | POSIBILIDADES |
|-----------------------|---|---|
| Temporalidades | ¿En qué momento intervienen los métodos | Secuencialidad. Primero se aplicaron las herramientas del método cualitativo con expertos del sector moda y posteriormente se aplicaron las herramientas del método cuantitativo con grupos de interés relevantes para el objeto de estudio |
| Ángulo prioritario | ¿Existe un método dominante? | Existe un equilibrio entre ambos métodos debido a que el posicionamiento se mide con grupos de interés/stakeholders internos y externos de marcas de moda |
| Función | ¿Cuáles son los objetivos de cada uno de los métodos empleados? | Integrar los ángulos de análisis entre los hallazgos de mi método cualitativo y cuantitativo |
| Fases de intervención | ¿En qué fase intervienen los dos métodos? | Intervienen en la fase de interpretación de resultados. Con el fin de comprobar teorías de temas de posicionamiento de marca |
| Datos | ¿Cuántos tipos de datos genera el método mixto? | Bidato. Los datos a comparar se abordaron de distintas perspectivas de un mismo objeto de estudio |

Fuente: elaboración propia.

A continuación, se muestra la población de estudio de interés y su país de procedencia:

Tabla 3. Tipos de perfiles a entrevistar

| Tipo de perfil | País |
|-------------------|--------|
| Académico | México |
| Emprendedor | México |
| Diseñador de moda | México |
| Ejecutivo | México |

Fuente: elaboración propia.

La siguiente tabla muestra la información de los entrevistados y sus puestos laborales:

Tabla 4. Lista de perfiles entrevistados

| Nombre | Puesto |
|--------|--|
| A.S | Directora de instituto internacional de moda |
| L.R | Directora de instituto internacional de moda |
| J.S | CEO de marca de moda mexicana |
| V.P | Personal Shopper de plataforma digital internacional de moda |
| M.A | CEO de marca de moda mexicana |
| R.G | Director de marketing, empresa propia |

Fuente: elaboración propia.

El guion de la entrevista se elaboró con base en las cuatro variables de interés respecto a los elementos o factores que inciden en el posicionamiento internacional de las marcas mexicanas de moda. Los ítems para evaluar la RC o de marca fueron los siguientes:

- ¿Cuáles marcas de moda consideras tienen una buena reputación?, ¿por qué?
- ¿Cuáles marcas de moda consideras que tienen una mala reputación?, ¿por qué?
- ¿La reputación de marca influye en tu decisión de compra?, ¿por qué?
- ¿Cómo se gana tu confianza una marca?
- ¿Qué acciones consideras que las marcas deben realizar para trabajar su reputación de marca?

Este instrumento fue aplicado en un periodo de dos meses de manera digital a través de la plataforma ZOOM desde la ciudad de Monterrey, ya que algunos de los perfiles radican fuera de la ciudad. El contacto establecido con los entrevistados fue por medio de correo electrónico y redes sociales. Algunos fueron recomendación entre ellos. La duración de las entrevistas fue de un promedio de 30 a 60 minutos. Algunas se extendieron más debido a la experiencia del perfil y el surgimiento de nuevas preguntas de interés.

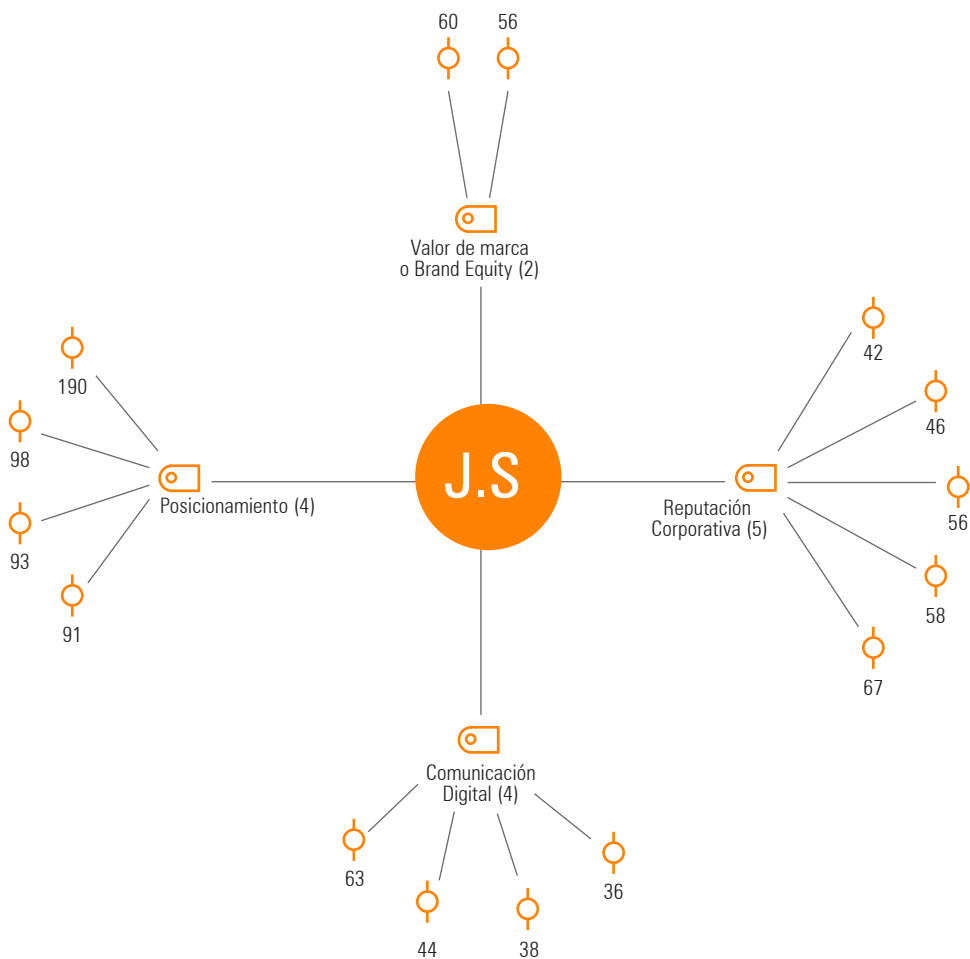
Laura Berenice Muñoz Alvarado · Gabriela A. Mata Sánchez

La reputación de marca como elemento fundamental en el posicionamiento internacional de las marcas mexicanas de moda

5. RESULTADOS DE LOS MÉTODOS

En el avance del estudio cualitativo se elaboraron seis modelos de casos únicos con segmentos codificados con las transcripciones de cada perfil entrevistado, con lo cual se obtuvieron los siguientes resultados y se generaron las nuevas variables de estudio.

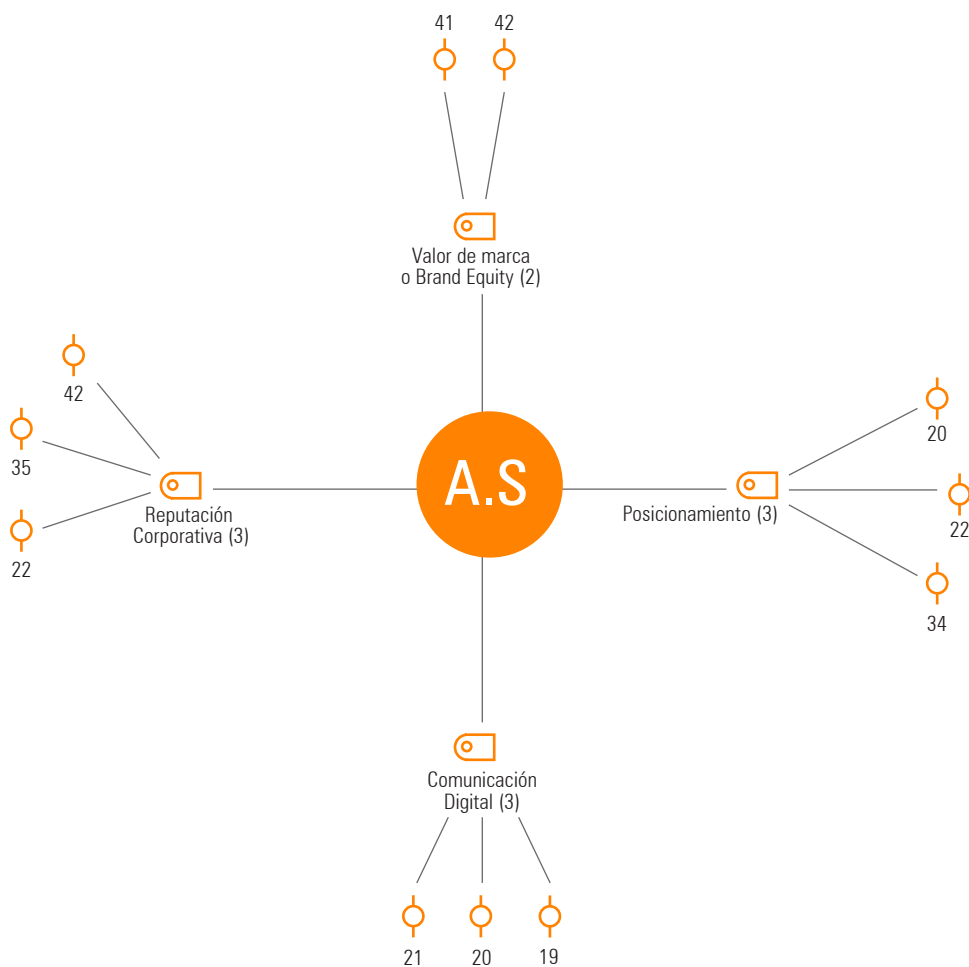
Figura 2. SEGMENTOS CODIFICADOS, J.S



Fuente: elaboración propia.

En el modelo se observa que, para este perfil, la reputación, el posicionamiento y la comunicación digital poseen el mismo valor.

Figura 3. SEGMENTOS CODIFICADOS, A.S



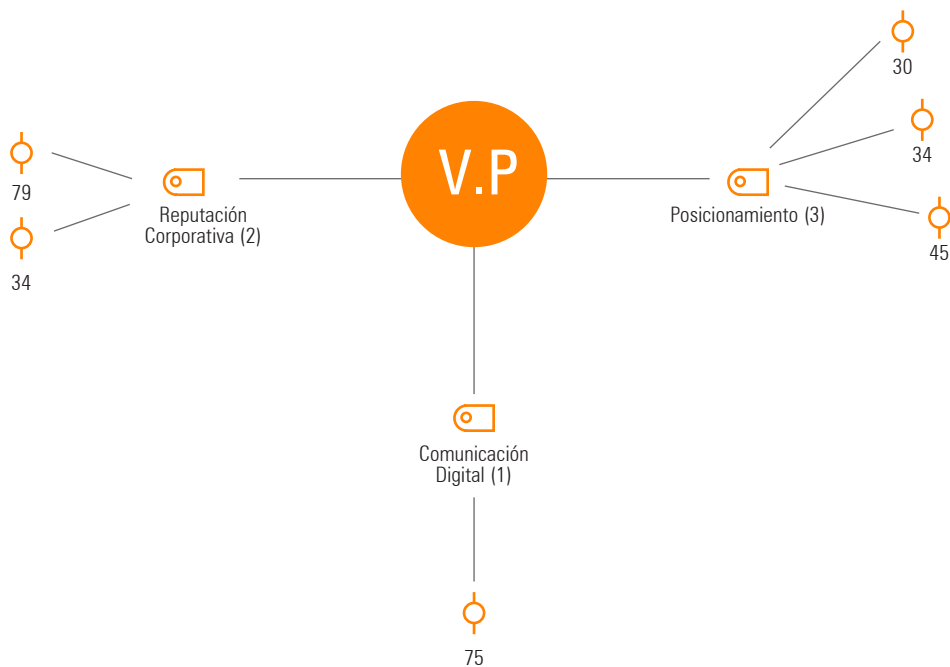
Fuente: elaboración propia.

En este modelo de caso se observa que, al igual que para el primer perfil, la reputación, la comunicación digital tiene la misma relevancia en relación con el posicionamiento de una marca.

Laura Berenice Muñoz Alvarado · Gabriela A. Mata Sánchez

La reputación de marca como elemento fundamental en el posicionamiento internacional de las marcas mexicanas de moda

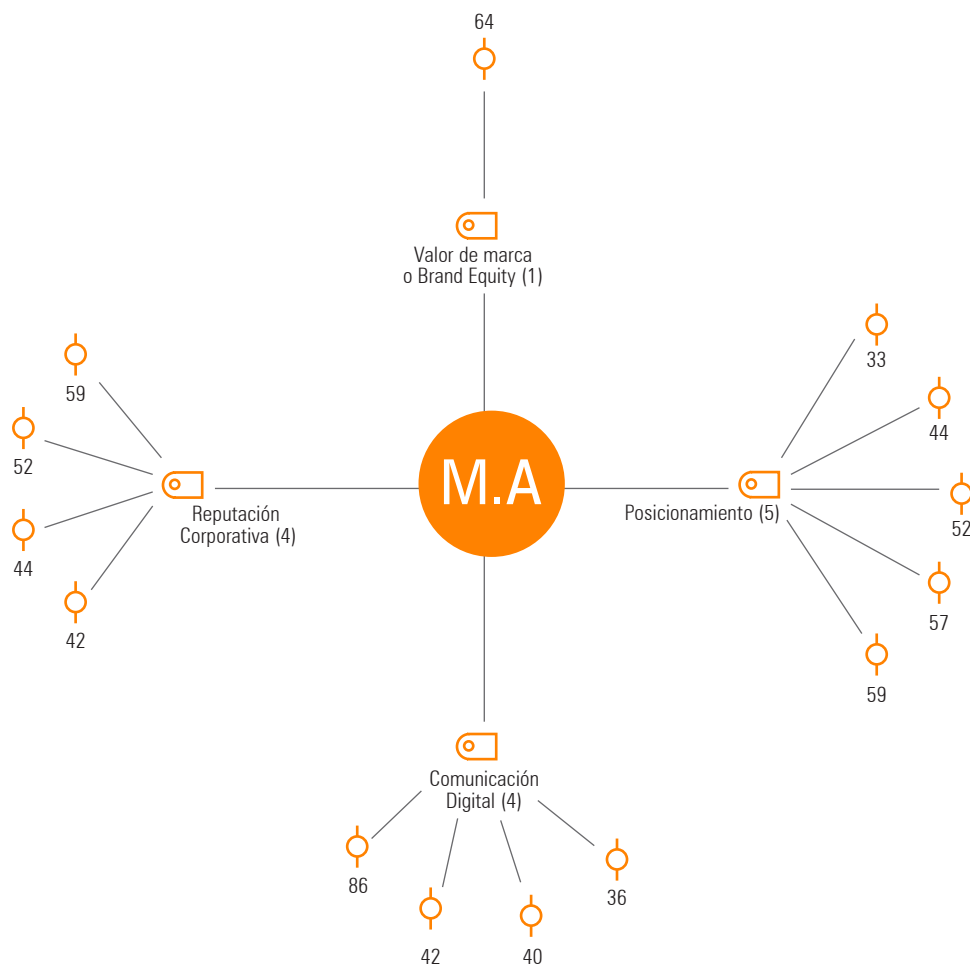
Figura 4. SEGMENTOS CODIFICADOS, V.P



Fuente: elaboración propia.

Este modelo de caso con segmentos codificados describe la misma importancia en cuanto a la reputación de una marca y la comunicación digital respecto a su posicionamiento, sin tomar en cuenta el valor de marca o *brand equity*.

Figura 5. SEGMENTOS CODIFICADOS M.A



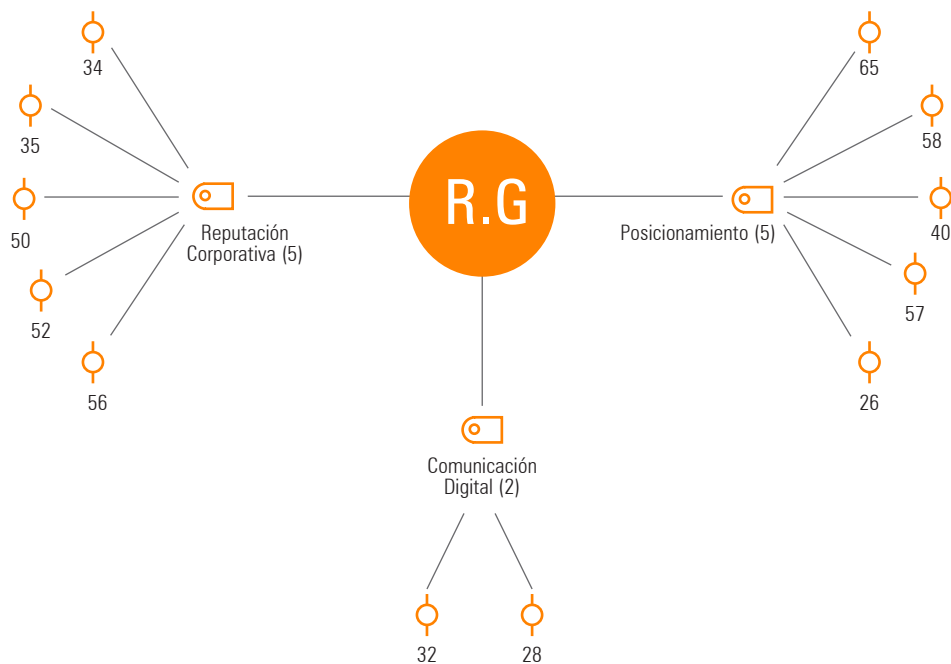
Fuente: elaboración propia.

En este modelo de caso con segmentos codificados se representa, al igual que los perfiles anteriores, la misma importancia entre las variables de reputación y comunicación digital en relación con el posicionamiento de una marca.

Laura Berenice Muñoz Alvarado · Gabriela A. Mata Sánchez

La reputación de marca como elemento fundamental en el posicionamiento internacional de las marcas mexicanas de moda

Figura 6. SEGMENTOS CODIFICADOS R.G

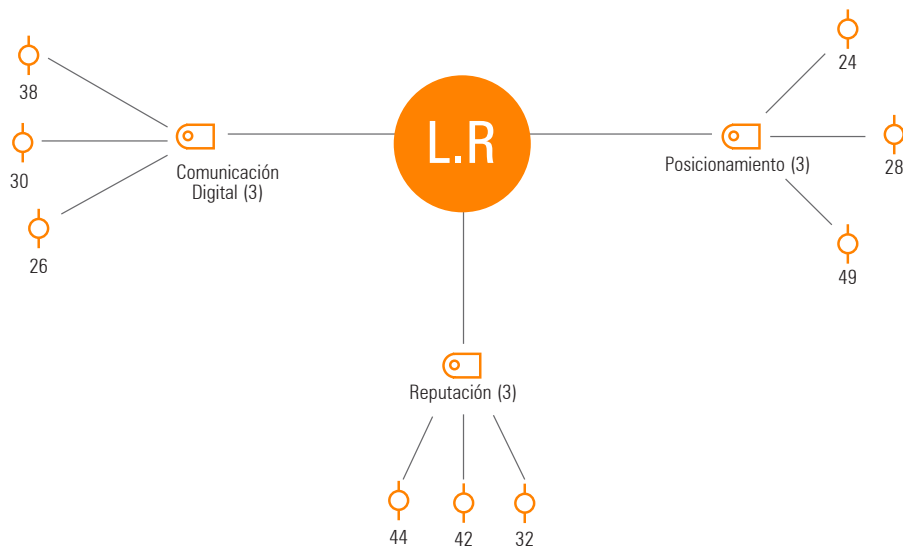


Comunicación
Digital (2)

Fuente: elaboración propia.

En esta figura se evidencia la opinión del perfil entrevistado, quien considera que la reputación tiene mayor peso y relevancia respecto al posicionamiento de marca.

Figura 7. SEGMENTOS L.R



Fuente: elaboración propia.

En esta figura del modelo de caso único de segmentos codificados se observa que, para este perfil, la reputación y la comunicación digital inciden en la misma medida en el posicionamiento de las marcas en el mercado internacional.

La mayoría de los entrevistados expresaron que la reputación y el posicionamiento van ligados en las mismas estrategias y acciones comerciales y de comunicación para lograr mejores resultados objetivos. Es importante resaltar que el posicionamiento se construye con base en la imagen corporativa de una empresa, resaltando los aspectos intangibles de las marcas que ayudarán a influir en las percepciones de los consumidores. Se mencionaron también algunas plataformas digitales y sus características que radican como herramientas fundamentales en el proceso de posicionamiento e internacionalización.

Laura Berenice Muñoz Alvarado · Gabriela A. Mata Sánchez

La reputación de marca como elemento fundamental en el posicionamiento internacional de las marcas mexicanas de moda

Para el análisis cuantitativo se realizó una prueba de fiabilidad de la variable independiente RC y se obtuvo un Alfa de Cronbach de ,603, un resultado favorable para el objeto de estudio. Se aplicaron tres preguntas respecto a esta variable a una población de 19 personas utilizando la escala de Likert de frecuencia. Ella se representaba de 1 a 5, donde 1 es nunca, 2 es raramente, 3 es ocasionalmente, 4 es frecuentemente y 5 es muy frecuente.

Tabla 5. Alfa de Cronbach para la variable independiente RC

| Alfa de Cronbach (variable independiente RC) | Número de elementos |
|--|---------------------|
| ,642 | 3 |

Fuente: elaboración propia.

Para realizar un análisis descriptivo se evaluó la RC y se obtuvo como resultados que los consumidores deciden entre una marca y otra dependiendo de la reputación de las mismas, con una media en respuestas del 3 (desviación estándar [DE]=1,054). Asimismo, la mayoría de los encuestados conocen a marcas mexicanas de moda con una reputación corporativa alta, con una media en las respuestas de 3,37 (DE=1,300). También coinciden con una media de 4 (DE=,816) que una marca de moda es confiable si posee buena RC. La media en la mayoría de las respuestas fue igual o mayor a 3.

Los rangos de variación de las escalas fueron entre los valores de 1 a 5, al aplicar la siguiente fórmula: $(1+5)/2: 3 (M=3)$.

Tabla 6. Análisis descriptivo de la Reputación Corporativa

| Reputación corporativa | Número de respuestas | Mínimo | Máximo | Media | Desviación estándar (DE) |
|--|----------------------|--------|--------|-------|--------------------------|
| Decido entre una marca y otra dependiendo de su reputación | 19 | 1 | 5 | 3,00 | 1,054 |
| Conozco marcas mexicanas con buena reputación | 19 | 1 | 5 | 3,37 | 1,300 |
| Una marca es confiable si tiene buena RC | 19 | 3 | 5 | 4,00 | ,816 |

Fuente: elaboración propia.

Nota: el número válido de respuestas fue 19 de 19 (100% de respuestas válidas). La desviación estándar brinda información sobre la dispersión media de la variable y siempre es mayor o igual que cero. Una desviación estándar cercana al 1 se considera normal.

6. CONCLUSIONES

La RC es un elemento fundamental para establecer estrategias de posicionamiento internacional para marcas mexicanas de moda. Los términos *reputación* y *posicionamiento* están ligados y, como se mencionó anteriormente, no se deben considerar elementos aislados. Por el contrario, se deben realizar acciones que vayan en línea con los objetivos de marca. Las marcas mexicanas de moda también deben establecer objetivos con base en la diferenciación de estos conceptos y conocer el peso e importancia que reside el consolidar y crecer la reputación de marca.

La RC debe ser construida en los canales tanto *offline* como *online* para obtener mayores resultados efectivos. Igualmente, debe destacarse la importancia de los *stakeholders*, debido a que sus opiniones serán basadas en experiencias y compromisos establecidos por las empresas con sus grupos de interés de manera bilateral.

La RC se considera una de las estrategias corporativas más relevantes, por lo cual su estudio debe ser continuo y analizado de manera individual. Cada marca deberá implementar lineamientos de acuerdo con sus necesidades y proyecciones. Los aspectos intangibles toman un rol fundamental en la construcción de una RC, por eso cada marca o empresa debe construir y establecer de primera instancia su imagen corporativa y, posteriormente, establecer líneas de comunicación internas y externas para establecer acciones que influyan en el constructo de la percepción de marca deseada en la mente de los consumidores.

La investigación y el análisis de la reputación en el presente artículo amplía el conocimiento dentro del área de gestión de empresas en mercados emergentes y mercados consolidados. Asimismo, vislumbra oportunidades comerciales y gerenciales para profesionales del sector moda de manera internacional, cuyos objetivos apuntan al crecimiento en nuevos mercados.

7. REFERENCIAS

- Ajder, M., & Ross, M. A. (2020). *Reputación corporativa. Respuestas a las preguntas clave*. IPSOS. Recuperado de https://www.ipsos.com/sites/default/files/ct/publication/documents/2020-03/corporatereputaciones_web_6.pdf
- CEU (s.f.). *Reputación corporativa*. Recuperado de https://www.uchceu.es/vida_universitaria/observatorio/DiccionarioBelow/palabra.aspx?palabra=327
- Chun, R. (2005). Corporate reputation: meaning and measurement. *International Journal of Management Reviews*, 91-109.
- Cultura Colectiva (2014). *La historia del e-commerce*. Cultura Colectiva.
- De Quevedo, E. (2005). Reputación corporativa y creación de valor. Marco teórico de una relación circular. *Investigaciones Europeas de Dirección y Economía de la Empresa*, 11(2), 81-97.

Laura Berenice Muñoz Alvarado · Gabriela A. Mata Sánchez

La reputación de marca como elemento fundamental en el posicionamiento internacional de las marcas mexicanas de moda

- Esquivel, I. V. (2019). Factores críticos de éxito en el comercio digital de las PYMES exportadoras costarricenses. *TEC Empresarial*, 13(1). Recuperado de <https://www.scielo.sa.cr/pdf/tec/v13n1/1659-3359-tec-13-01-19.pdf>
- Fuchs, C. (2010). Evaluating the Effectiveness of Brand-Positioning Strategies from a Consumer Perspective. *European Journal of Marketing*, 44(11/12), 1763-1786.
- Hubspot. (2020). ¿Qué es y por qué importa la reputación online?
- Greysier, S. A. (2009). Corporate brand reputation and brand crisis management. *Management Decision*, 47(4), 590-602.
- Lopez, D. (2015). *Reputación corporativa y visibilidad estratégica. Modelo de gestión de la reputación online y su aplicación en las empresas de Barcelona*. Universidad Internacional de Catalunya.
- López, H. J. (2015). Investigación de mercado, pide el prestigio de negocios.
- Martín, C. D. (2006). La importancia de la reputación empresarial en la obtención de ventajas competitivas. *Investigaciones Europeas de Dirección y Economía de la Empresa*, 12(3).
- Rodríguez, J. (2004). Percepción y medida en la reputación empresarial. *Economía Industrial*.
- Walker, K. A. (2010). Systematic Review of the Corporate Reputation Literature: Definition, Measurement, and Theory. *Corporate Reputation Review*, 12, 357-387.
- Weigelt, K. y. (1988). Reputation and Corporate Strategy: A Review of Recent Theory and Applications. *Strategy Management Journal*, 443-454.

APROPIACIÓN SISTÉMICA DE LA INNOVACIÓN SOCIAL CORPORATIVA EN ORGANIZACIONES DE MERCADOS EMERGENTES: UNA PROPUESTA PARA LA GENERACIÓN DE VALOR COMPARTIDO

SYSTEMIC APPROPRIATION OF SOCIAL INNOVATION IN ORGANIZATIONS FROM EMERGING MARKETS: A PROPOSAL FOR THE GENERATION OF SHARED VALUE

LAURA
FRANCO-ARANGO¹

CATALINA
ÁLVAREZ-MESA²

JEL: O32, M14, O35

RECIBIDO: 15/03/2022

MODIFICADO: 20/04/2022

ACEPTADO: 17/06/2022

Doi: <https://doi.org/10.17230/Ad-minister.40.4>

RESUMEN

Cada vez son más las organizaciones en mercados emergentes que han optado por la innovación social corporativa como una estrategia para materializar su propósito y generar valor compartido. Por esto, el objetivo del artículo es proponer un marco de referencia que permita a las organizaciones comprender y gestionar los elementos y habilitadores estratégicos para la apropiación sistémica de la innovación social corporativa en su interior, con el fin de que sea adoptada con mayor capacidad de acción y se consolide como un factor transversal y estratégico característico. Para lograrlo se realizó un estudio de caso colectivo en el que se evidencia la necesidad que tienen las organizaciones de contar con acuerdos iniciales para luego promover cambios estructurales y sistémicos. Así se propicia un contexto para desarrollar la mentalidad de la innovación social en los empleados, a la vez que las compañías consolidan su capacidad de innovación social, encontrando un balance entre lo formal y lo emergente, lo individual y lo colectivo.

PALABRAS CLAVE

Innovación social, innovación social corporativa, mercados emergentes, apropiación, enfoque sistémico, valor compartido.

ABSTRACT

More and more organizations in emerging markets have opted for corporate social innovation as a strategy to materialize their purpose and generate shared value. For this reason, the objective of this article is to propose a reference framework that allows organizations to understand and manage the elements and strategic enablers for the systemic appropriation of social innovation within, seeking to be adopted with greater capacity for action and consolidate. As a transversal and characteristic strategic element. To achieve this, a collective case study was carried out, in which, the need for organizations to have initial agreements in order to promote structural and systemic changes is evident. This provides a context to develop the mentality of social innovation in employees, while companies consolidate their capacity for social innovation, finding a balance between the formal and the emerging, the individual and the collective.

¹ Magíster en Gerencia de la Innovación y el Conocimiento de la Universidad EAFIT. Consultora de Reputación y Comunicaciones. Correo electrónico: lfrancoa1@eafit.edu.co y lfrancoarango@gmail.com. ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-5666-6483>

² Magíster en Ciencias de la Administración de la Universidad EAFIT, profesora en Universidad EAFIT. Correo electrónico: calvar22@eafit.edu.co. ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-4243-2595>

Laura Franco-Arango · Catalina Álvarez-Mesa

Apropiación sistémica de la innovación social corporativa en organizaciones de mercados emergentes:
una propuesta para la generación de valor compartido

KEYWORDS

Social innovation, corporate social innovation, emerging markets, appropriation, systemic approach, shared value.

1. INTRODUCCIÓN

Cada vez más las organizaciones deben repensarse con respecto a su rol en la sociedad y al aporte que hacen a la sostenibilidad, concepto que, según la Organización de las Naciones Unidas (ONU), busca satisfacer las necesidades del presente sin comprometer a las futuras generaciones, garantizando el equilibrio entre el crecimiento económico, el cuidado del medio ambiente y el bienestar social. Para ello, se necesitan nuevos enfoques que auspicien innovación y deriven en valor compartido (en adelante, VC) (Porter & Kramer, 2011).

Precisamente, la innovación social (en adelante, IS) es un vehículo para la creación de VC, una alternativa que permite responder de manera integral a las necesidades de la sociedad (Tabares, 2020a), especialmente cuando se trata de mercados emergentes en donde han permanecido brechas sociales importantes que exigen intervención innovadora en contextos tradicionalmente complejos (Shankar & Narang, 2020).

Colombia, categorizado como mercado emergente acelerado en 2019 por el Centro de Mercados Emergentes (Park & Ungson, 2019), tiene uno de los niveles de inversión extranjera directa más altos de la región (Gutiérrez, 2021), niveles de crecimiento positivo y niveles relativamente estables de inflación, sin embargo, es uno de los países emergentes con mayores desafíos en términos de desigualdad, empleo y educación.

En los mercados emergentes existen retos de importante envergadura que se pueden abordar con IS: la ausencia del Estado para resolver las necesidades sociales más urgentes (Restrepo-Medina *et al.*, 2021) y la incertidumbre generada por la pandemia, que pone en entredicho la verdadera capacidad de las empresas para mantenerse en el tiempo (Peerally *et al.*, 2022).

Según Tabares (2020b), en los mercados emergentes existe un importante potencial para que las organizaciones contribuyan a los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS), pues los problemas sociales de un país dan forma a sus actividades comerciales.

La IS, desde una mirada sistémica, reconoce las actividades que rodean a las personas y organizaciones, así como las motivaciones, barreras y, en general, el contexto sociocultural (Pabón, 2018). De allí que, cuando se trabaja con y desde la comunidad impactada por la labor de la compañía, a través de la innovación social corporativa (en adelante, ISC), es posible que las organizaciones ganen legitimidad para operar en mercados locales, pero también externos (Gómez-Trujillo *et al.*, 2021).

Por eso, la apropiación de la ISC desde un nivel individual y organizacional es fundamental (Jailler *et al.*, 2020). Las compañías juegan un rol significativo para el

cierre de brechas sociales, entendiendo que con su labor pueden beneficiar múltiples ODS, a la vez que aportan al contexto del país y de la propia organización.

En esta mirada sistémica y contextual para la apropiación de la ISC es relevante analizar y gestionar el rol de los mandos medios y los gerentes de proyectos (en adelante, MM), quienes cumplen un papel fundamental para reconocer y responder a los cambios en la estrategia y los comportamientos, y para hacer que la innovación estratégica sea accesible a todos los miembros de la organización (Cheng *et al.* 2017; Dan & Alana, 2020; Wooldridge *et al.* 2008).

La IS se ha convertido en un tema de amplia discusión en diferentes escenarios (Moulaert *et al.*, 2013). A nivel práctico, como guía para la acción colectiva, especialmente después de la gran crisis financiera de 2008 (Howaldt *et al.*, 2014; Pallot *et al.*, 2016). Y a nivel científico, la IS está surgiendo como un campo de investigación importante, debido a que en los últimos años la producción académica al respecto se ha incrementado (van der Have & Rubalcaba, 2016).

Sin embargo, se evidencia ausencia frente al rol de la empresa, lo cual genera ambigüedad en varios aspectos importantes (Klein, 2013). Por consiguiente, con la presente investigación se realiza un aporte a la construcción teórica de la ISC en mercados emergentes.

Asimismo, su desarrollo se ha centralizado en sociedades como la europea y norteamericana, mientras que en mercados emergentes la investigación científica todavía es incipiente, aun cuando se le considera un entorno propicio para ella, dado que “Latinoamérica no ha tenido unos verdaderos estados de bienestar como muchos de los países europeos, ya que hay muchas innovaciones sociales sin ser categorizadas como tal en diferentes ámbitos” (Domanski *et al.*, 2016).

Por esto, el presente artículo tiene como objetivo proponer un marco de referencia para la apropiación de la ISC al interior de las organizaciones. Basado en un enfoque sistémico, el estudio centra su atención en los roles de los MM y en los empleados con cargos operativos que hacen parte de la base de la estructura organizacional, y en la manera en la que estos se conectan con las comunidades donde operan y con aquellas necesidades sociales que se evidencian en los ODS. La metodología es un estudio de caso colectivo en Colombia, mercado emergente.

El artículo hace un recorrido por el marco conceptual que guio la investigación —a partir de la revisión de conceptos como *innovación social*, *innovación social corporativa*, *apropiación* y *valor compartido*—. Luego, se presentan los casos y su abordaje.

Después, se comparten los hallazgos generales encontrados: la manera como las organizaciones asumen la innovación tradicional como palanca para la ISC, lo cual representa la dimensión social en su compañía, la relación que tienen con la comunidad y los retos derivados de la cultura corporativa, aspectos asociados a la apropiación de la ISC. Finalmente, se plantea un marco de referencia para la apropiación sistémica de la ISC en las organizaciones como propuesta para la generación de VC.

Laura Franco-Arango · Catalina Álvarez-Mesa

Apropiación sistémica de la innovación social corporativa en organizaciones de mercados emergentes:
una propuesta para la generación de valor compartido

2. MARCO CONCEPTUAL

2.1. Valor compartido

Hoy, enfocarse en el valor financiero ya no es suficiente; los vínculos con los grupos de interés (*stakeholders*) fundamentan la manera en la que las organizaciones asumen los retos a los que se enfrenta el mundo, su contribución a la sociedad marca la diferencia y facilita la obtención de la licencia social para operar (Alfaya, 2019).

Por consiguiente, cada vez más compañías buscan fortalecer sus lazos con la sociedad mediante acciones colectivas que confronten las problemáticas y contribuyan a su crecimiento y desarrollo (Díaz & Salcedo, 2017), compartiendo responsabilidades y con una clara orientación hacia lo social (Melamed-Varela *et al.*, 2018). Por ejemplo, Ruiz (2021), asevera que “las expectativas sobre el rol de las empresas en la reconstrucción de la economía tras la pandemia serán, incluso, mayores que antes” (párr.24).

Aquí, la sostenibilidad ha jugado un papel fundamental, buscando, según la ONU (1987), satisfacer las necesidades del presente sin comprometer la habilidad de las futuras generaciones de satisfacer sus necesidades propias.

El recorrido de este concepto se puede resumir en tres eras: la de la reducción de riesgos, entre 1997 y 2005; la de la integración estratégica, de 2006 a 2015; y la del propósito, a partir de 2016 hasta la actualidad (Grayson *et al.*, 2018). En esta última se vislumbra un creciente interés para que las empresas lideren bajo principios éticos y contribuyan a la creación de VC, inspirados en el propósito corporativo que usualmente está alineado con los ODS (Ruiz, 2021).

Bajo este contexto, nace y se consolida el concepto de VC, acuñado por Porter y Kramer (2011), quienes lo definen como:

Políticas y prácticas operacionales que mejoran la competitividad de una empresa a la vez que ayudan a mejorar las condiciones económicas y sociales en las comunidades donde opera. La creación de valor compartido se enfoca en identificar y expandir las conexiones entre los progresos económico y social. (p. 6).

Así, la creación de VC materializa la estrategia de sostenibilidad (Escudero y García-Lama, 2014) y expande el horizonte de las organizaciones al construir cambios en sus modelos de negocio hacia la búsqueda razonable de lo económico, lo ambiental y lo social (Dueñas-Ocampo *et al.*, 2021). Esto se convierte en un importante diferencial al momento de materializar el rol de las organizaciones como actores sociales (Moore, 2014).

2.1. Innovación social como proceso y como fin

Según Van der Have y Rubalcaba (2016) existen dos enfoques desde los que se estudia la IS: el sociológico y el económico. En el sociológico, Moulaert *et al.* (2005) hablan de tres dimensiones que están en constante interacción: la satisfacción de

las necesidades humanas que actualmente no están satisfechas, los cambios en las relaciones sociales y el empoderamiento en forma de aumento de la capacidad sociopolítica y el acceso a los recursos. En cuanto al económico, Pol & Ville (2009) aseguran que “una innovación se expresa como IS si la nueva idea implícita tiene el potencial de mejorar la calidad o la cantidad de vida” (p. 881). Es decir, se evidencian unos marcos tendencia desde diferentes ciencias humanas frente al fenómeno.

Por su parte, Montgomery (2016) atrae la atención sobre dos paradigmas referentes al estudio de la IS: el tecnocrático, con autores como Peck y Tickell (2002), y el democrático, con autores como Moulaert *et al.* (2013) y Gibson *et al.* (2013). El primero, “con frecuencia se expresa en términos que privilegian la competencia del mercado, dentro de un marco mercantilizado y un énfasis en la oferta y la demanda” (Montgomery, 2016, p. 1985). El segundo, promueve la cooperación en lugar de la competencia, entrega gran importancia a las redes horizontales de solidaridad y empodera de manera natural.

Por su parte, algunos autores como Lawrence *et al.* (2014) proponen elementos que la caracterizan y diferencian de otros tipos de innovación, por ejemplo, la intención de quien innova socialmente para transformar las realidades de la sociedad. De allí que la gestión estratégica de la IS busque cambiar los sistemas, aumentar la capacidad innovadora de la sociedad y abordar las causas subyacentes de las problemáticas sociales.

El presente artículo tiene en cuenta el concepto de IS que propone Hubert (2010), del Bureau of European Policy Advisers (BEPA):

Las innovaciones sociales son innovaciones que son sociales tanto en sus fines como en sus medios. Definimos las IS como nuevas ideas (productos, servicios y modelos) que simultáneamente satisfacen las necesidades sociales (más eficazmente que las alternativas actuales) y crean nuevas relaciones sociales o colaboraciones. En otras palabras, son innovaciones que no solo son buenas para la sociedad, sino que también mejoran la capacidad de la sociedad para actuar. (p. 24)

Por otro lado, cuando se habla de la IS que se realiza principalmente desde las organizaciones privadas se le conoce como ISC, definida por Mirvis *et al.* (2016) como una estrategia empresarial en la que las compañías aplican la gama completa de activos corporativos y promueven colaboraciones más profundas, tanto internas como externas a la organización, para cocrear algo nuevo que proporcione una solución sostenible a los males sociales y pueda ser una fuente de ventaja competitiva, así como de creación de VC.

A esta definición, y alineados con el enfoque del presente estudio, es importante sumarle la perspectiva del concepto de IS de Hubert (2010), lo cual se convierte en una guía para diferenciar la IS de la innovación con impacto social. Cuando se habla de IS o de ISC, el rol de la comunidad y su visión debe ser protagonista durante todo el proceso, mientras que, en la innovación con impacto social, la conexión con la comunidad se da solamente al final, en los resultados (Henaó-Calad & Álvarez-Mesa, 2019).

Laura Franco-Arango · Catalina Álvarez-Mesa

Apropiación sistémica de la innovación social corporativa en organizaciones de mercados emergentes:
una propuesta para la generación de valor compartido

2.3. Apropiación de la innovación social corporativa en las organizaciones, desde lo individual y colectivo

Desde lo individual, según Jailler *et al.* (2015), la noción de origen de la apropiación se compone por dos lógicas: la de apropiarse de algo desde la perspectiva de darle un uso, una utilidad; y la de volverlo propio, individualizarlo o personalizarlo.

Desde lo colectivo, de acuerdo con Mugny *et al.* (2001), la aceptación de una nueva práctica social no se da por acumulación de prácticas individuales o grupales, sino por el cambio de significación que estas tienen dentro de los actores sociales que participan en el cambio.

Dicho esto, Pabón (2018) enfatiza que la apropiación no se da solo sobre un objeto, práctica, tecnología, sino que es fundamental reconocer la actividad que le rodea, las motivaciones, barreras y, en general, el contexto sociocultural, lo cual exige una mirada sistémica para analizar e investigar los procesos de apropiación y para gestionarlos.

Baltazar Herrera (2015) propone algunos aspectos que apalancan la apropiación y detonan la ISC: la intención y el tiempo, la inmersión, el compromiso de la *persona completa* (mente, corazón, cuerpo y alma), las conexiones de alta calidad y el aprendizaje.

Por otro lado, Kania *et al.* (2014) enfatizan en la importancia del intercambio de conocimiento para apalancar la apropiación de la ISC. Lo entienden como un proceso, sobre todo emergente, que fortalece los sistemas y las relaciones, adaptándose a las circunstancias cambiantes, sin perder el propósito.

La literatura existente sobre la ISC comparte una aproximación bajo enfoques en los que la alta dirección es protagonista y busca promover la apropiación bajo perspectivas formales (Baltazar, 2015; Clouet & Alfaro, 2020; Mirvis & Googins, 2018b; Roldán, 2017; Schawb Foundation for Social Entrepreneurship & World Economic Forum, 2016).

Por otro lado, la literatura de la IS en mercados emergentes es aún menor y se centra, especialmente, en su implementación en las comunidades rurales (Arboleda *et al.*, 2020; Bautista & van Niekerk, 2022; Delgado *et al.*, 2021) y su relación con la innovación pública (Restrepo-Medina *et al.*, 2020). En cuanto a la ISC, se profundiza en la contribución que hacen las organizaciones a la consecución de los ODS o a la resolución de las problemáticas sociales a través de la ISC (Tabares, 2020b; Varadarajan & Kaul, 2018).

En conclusión, son pocos los estudios que se centran en un enfoque *bottom-up* para la apropiación de la ISC, y no existen investigaciones publicadas alrededor de esta temática en países emergentes como Colombia.

3. METODOLOGÍA

Esta investigación se desarrolla con base en la metodología cualitativa y el estudio de caso, el cual, de acuerdo con Stake (2010), “se define por el interés en un caso individual, no por los métodos de investigación usados” (p.6). Es decir, implica una concentración cualitativa en los casos y propone estos como centro de la experiencia. En consecuencia, un estudio de caso es tanto un proceso de investigación como un producto en sí mismo.

Stake (2013) diferencia entre caso intrínseco, caso instrumental y caso colectivo. El primero hace referencia a los que, en toda su particularidad y carácter único, se convierten en el interés. El segundo ilustra, a partir del caso, un constructo abstracto o fenómeno genérico: persigue a la vez intereses de la particularidad y la generalidad. El tercero, alineado con el segundo, es el estudio de caso colectivo que busca estudiar, en un número de casos de forma conjunta, un fenómeno general.

En el estudio de caso colectivo, el éxito del proceso depende en gran medida de la selección de los casos. Tradicionalmente, se ha pensado que los casos sean representativos de la población. Sin embargo, en investigación cualitativa comprensiva, incluso en los estudios de caso colectivos más amplios, el tamaño de la muestra es demasiado pequeño para justificar una selección al azar (Stake, 2013).

De acuerdo con el autor, se deben seleccionar casos de los que a partir de sus complejidades se pueda aprender más. Es así como en numerosos estudios de caso se toma una muestra deliberada con casos representativos que involucren diversidad, reconociendo oportunidades para estudios futuros de profundización.

La presente investigación es un estudio de caso colectivo de nivel exploratorio (Stake, 2010), en la que, a través de la unidad de análisis de la gran corporación en un mercado emergente, se persigue el entendimiento del fenómeno de la ISC. Es un caso colectivo porque se desarrolla en tres contextos organizacionales distintos, a partir de los cuales se encuentran relaciones entendibles.

El estudio de caso colectivo fue desarrollado en Colombia, mercado emergente de América Latina, específicamente en tres organizaciones grandes de presencia nacional, con una representatividad y participación mayoritaria de mercado dentro de sus industrias, las cuales cuentan con más de 4000 empleados y pertenecen a los tres sectores de la economía: primario (compañía de bebidas -en adelante, Compañía P-), secundario (compañía de energía y telecomunicaciones -en adelante, Compañía S-) y terciario (compañía de servicios financieros -en adelante, Compañía T-).

Dichas compañías tienen un compromiso explícito con la generación de valor compartido y han avanzado en promover la ISC en su interior. Los tres casos toman

Laura Franco-Arango · Catalina Álvarez-Mesa

Apropiación sistémica de la innovación social corporativa en organizaciones de mercados emergentes:
una propuesta para la generación de valor compartido

como base las particularidades en las declaraciones e implementación de una estrategia corporativa alineada con la generación de VC, lo cual ofrece perspectivas diversas y complementarias, que agregan valor y profundidad a la investigación.

Para el estudio de caso se recolectó información a partir de 18 entrevistas semiestructuradas a través de una plataforma virtual de videoconferencias (Tabla 1). Estas entrevistas se realizaron entre marzo, abril y mayo de 2021, con una duración aproximada de una hora.

Las precategorías de análisis guía de las entrevistas fueron la conciencia del propósito organizacional y el compromiso con el VC, las dinámicas de la organización como sistema, la capacidad organizacional para innovar socialmente y la apropiación de la ISC, desde lo colectivo y lo individual.

En estas entrevistas participaron cuatro grupos de personas (Tabla 1):

1. Líderes de ISC (pertenecientes a la alta dirección), quienes son la voz formal frente a la estrategia y la perspectiva de ISC que se tiene en la organización. Total entrevistados: 5 personas.
2. Líderes de proyectos de ISC o con impacto social (con roles de MM), pertenecientes a áreas diferentes a sostenibilidad o a las fundaciones, con quienes se profundizó sobre las motivaciones y barreras que, desde su experiencia, impactan en la apropiación de la ISC. Total entrevistados: 5 personas.
3. Empleados que no han tenido relación con la ISC, pertenecientes a la base de la estructura y áreas diversas, con quienes se indagó para comprender el nivel de familiaridad a la ISC, su concepto, los proyectos existentes en la organización, entre otros aspectos. Total entrevistados: 6 personas.
4. Comunidad impactada (no pertenecientes a la organización), con el fin de contrastar la evidencia y comprender algunas brechas existentes en los proyectos de ISC, relacionadas con su apropiación. Total entrevistados: 2 representantes comunitarios.

Luego, se hizo la convergencia y triangulación de la información recolectada en la teoría y en las entrevistas, con una posterior codificación cualitativa y un análisis global con base en diferentes referentes bibliográficos, recontextualizándolo para construir la propuesta del marco de referencia.

Tabla 1. Caracterización personas entrevistadas

| Compañía | Nro. de entrevistas | Descripción entrevistados | Fecha de la entrevista | Código entrevistado |
|--------------------------|---------------------|---|-----------------------------------|-------------------------|
| P (sector primario) | 1 | Líder de ISC | 26 de mayo de 2021 | <i>PLISC1</i> |
| | 2 | Empleados que no han tenido relación con la ISC | 26 y 27 de mayo de 2021 | <i>PE1, PE2</i> |
| S (sector secundario) | 2 | Líderes de ISC | 7 de abril de 2021 | <i>SLISC1, SLISC2</i> |
| | 3 | Líderes de proyectos de ISC que pertenecen a áreas diferentes a sostenibilidad o a las fundaciones | 16, 21 y 23 de abril de 2021 | <i>SLP1, SLP2, SLP3</i> |
| | 2 | Empleados que no han tenido relación con la ISC | 20 y 21 de abril de 2021 | <i>SE1, SE2</i> |
| | 1 | Operador externo que lidera la ejecución de proyecto de ISC al que está vinculado la compañía (comunidad) | 31 de mayo de 2021 | <i>SC1</i> |
| T (sector terciario) | 2 | Líderes de ISC | 26 de abril de 2021 | <i>TLISC1, TLISC2</i> |
| | 2 | Líderes de proyectos de ISC que pertenecen a áreas diferentes a sostenibilidad o a las fundaciones | 19 y 21 de abril de 2021 | <i>TLP1, TLP2</i> |
| | 2 | Empleados que no han tenido relación con la ISC | 11 de marzo y 19 de abril de 2021 | <i>TE1, TE2</i> |
| | 1 | Emprendedor que fue acompañado por la compañía en procesos de innovación | 14 de mayo de 2021 | <i>TC1</i> |

Fuente: elaboración propia.

Laura Franco-Arango · Catalina Álvarez-Mesa

Apropiación sistémica de la innovación social corporativa en organizaciones de mercados emergentes:
una propuesta para la generación de valor compartido

4. HALLAZGOS Y ANÁLISIS

4.1. La innovación como palanca

Según Kay (2018), las capacidades dinámicas son parte de la habilidad que tiene una organización para integrar, construir y reconfigurar competencias tanto internas como externas. Autores como Nonaka *et al.* (2016) encuentran la innovación como una capacidad dinámica que permite a las compañías responder oportunamente ante los cambios del entorno, dando futuro a las organizaciones y creando nuevo valor, a partir de oportunidades conectadas con el negocio (Schoemaker *et al.* 2018).

Por consiguiente, aunque se puede afirmar que la IS se ha configurado como una realidad con entidad propia (Hernández-Ascanio *et al.*, 2021), en el ámbito corporativo se ha apalancado, sobre todo, de los avances que tienen las organizaciones en la declaración y apropiación de la innovación.

En las compañías analizadas, la innovación está declarada como un pilar estratégico, y es un camino para lograr la perdurabilidad y vigencia del negocio, “tiene el objetivo de materializar el propósito, explotando lo existente y explorando el futuro”, asegura *TLISC1* (comunicación personal, 26 de abril de 2021).

Por esto, las tres compañías, aunque con recorridos diferentes, se han enfocado en promover proyectos de innovación en los que estén personas de diversas áreas y cargos, quienes pueden participar en concursos y solucionar retos, intraemprender, formarse y conocer cómo fomentar la creatividad y la cocreación.

No obstante, de acuerdo con los entrevistados, es difícil generar ideas disruptivas por parte de quienes no trabajan en las áreas de innovación (*TE1*, comunicación personal, 11 de marzo de 2021). Esto se da por dos razones de peso: el trabajo operativo y cotidiano que limita la creatividad, y la participación en proyectos muy regulados (*SLP2*, comunicación personal, 23 de abril de 2021). Como dice Mulgan (2007), “cuanto más el sistema parece funcionar, más se arraigan sus normas como parte del sentido de identidad de la gente. Las organizaciones quedan tan atrapadas en sus rutinas y hábitos, que se terminan integrando como memoria organizacional” (p. 18).

4.2. Lo social como un apellido exigente que puede posibilitar o limitar

Hablar de ISC reta su apropiación en las organizaciones. Incluso, desde la manera en la que sea entendida, puede habilitar o limitar.

Desde la narrativa –y no siempre desde la realidad–, las organizaciones aseguran entender “lo social como algo inescindible a la innovación” (*SLP3*, comunicación personal, 23 de abril de 2021). Para la Compañía T, “la ISC es cómo a través de nuevas ideas se generan cambios que promuevan una mejor calidad de vida a las personas”. Por su parte, *PLISC1* enfatiza que “la ISC, más allá de crear algo disruptivo, se trata de crear elementos que sean replicables y sostenibles en el tiempo” (comunicación personal, 26 de mayo de 2021) y, de manera más conectada con la perspectiva de Hubert (2010), *SLISC2* asegura que “la ISC implica involucrar y construir con las comunidades las soluciones a sus retos, generando capacidades para que sean ellas

mismas las que se empoderen y lo logren” (comunicación personal, 7 de abril de 2021). No obstante, ni el concepto de ISC ni la visión social están declaradas en los marcos corporativos de las organizaciones analizadas.

Por otro lado, los desafíos para quienes innovan socialmente en las organizaciones son de orden institucional y a la vez de agencia. Al momento de hablar del contexto que impacta al individuo, a quienes innovan socialmente, Geradts *et al.* (2019) manifiestan que los retos a los que las personas se enfrentan son los siguientes: equilibrar los objetivos sociales y económicos, encontrar un “lugar” potente en la organización a la que pertenecen y enfrentar el escepticismo que generan al interior y exterior de la organización.

En concordancia con lo anterior, *TLISC2* expresa: “Cuando estamos ante decisiones difíciles, y sabemos que con una decisión ganamos mucha plata y con la otra todavía no sabemos cómo nos irá, nos quedamos como en un limbo; esa conversación todavía es muy difícil” (comunicación personal, 26 de abril de 2021).

Por su parte, alrededor de los estereotipos sobre quienes ejercen roles sociales: “Son catalogados como hippies, como personas por fuera de lo común” (*SLP2*, comunicación personal, 23 de abril de 2021), o “son personas con una sensibilidad distinta. Normalmente son veganos, usan bicicleta eléctrica...” (*TLP2*, comunicación personal, 19 de abril de 2021).

4.3. La comunidad: Un actor que no siempre es protagonista

La diferencia entre las dimensiones tecnocrática y democrática de la IS, según Henao-Calad & Álvarez-Mesa (2019), radica en el papel que tiene la comunidad, pues aseguran que la innovación con impacto social no es lo mismo que la IS. En la primera, lo social se trata del fin, mientras que, en la segunda, es tanto el proceso como el resultado.

Por ello, bajo el entendimiento de esta investigación, la IS solo se da cuando la comunidad es protagonista desde el principio hasta el fin, cuando se construye con ella, se entiende como parte del sistema, se conocen los efectos de su comportamiento y se comprenden las interdependencias que se dan (Ackoff, 2012).

Y justamente, en esa conexión con la comunidad que se ve impactada por la labor de la compañía, las organizaciones tienen el reto de acercar a los empleados que no están de cara a esta para que puedan conocer sus expectativas y necesidades, al tener mayor relación y conciencia de su realidad. De esta forma podrán articular su rol con el propósito organizacional. En palabras de *TLISC1*: “Nos limita un poco la desconexión con la realidad de Colombia. Probablemente no les hemos dado el tiempo, el espacio o la energía a los empleados para que vayan a conocer la realidad de este país” (comunicación personal, 26 de abril de 2021).

Por ello, como respuesta a este desafío, las compañías coinciden en promocionar el voluntariado corporativo como “un mecanismo para acercar a los empleados a otras realidades, logrando que quienes participen tengan una visión muy distinta al momento de llevar a cabo su trabajo, incorporando mucho más rápido los conceptos sociales”, (*SLSC1*, comunicación personal, 7 de abril de 2021).

Laura Franco-Arango · Catalina Álvarez-Mesa

Apropiación sistémica de la innovación social corporativa en organizaciones de mercados emergentes:
una propuesta para la generación de valor compartido

No obstante, existen varios desafíos para que las estrategias de voluntariado corporativo tengan el impacto esperado, alineado con la ISC, entre ellos, la falta de tiempo de los empleados. Como dice *TLP2*, “toca hacer un esfuerzo gigante de sacrificar el espacio personal, y aunque seguramente muchos de los que hoy están involucrados al voluntariado lo hacen porque eso les da sentido, participar se vuelve en algo muy restringido” (comunicación personal, 19 de abril de 2021).

Por otra parte, de forma paralela al voluntariado corporativo surgen en las organizaciones algunas iniciativas emergentes y no corporativas, como lo que menciona *TE2*: “Lo que hemos hecho como oficina es participar en centros geriátricos, reunir a varias familias y apadrinarlas para ayudarles en sus necesidades...” (comunicación personal, 19 de abril de 2021).

Lo anterior, evidencia la intención que tienen los empleados para contribuir a mejorar las necesidades sociales. De hecho, en las entrevistas se encontraron algunas motivaciones comunes, desde la otredad, para que las personas se apropien de la ISC y se interesen por conectar su rol con lo social: sentimiento de ser útiles a la sociedad, servir a los demás, ser agentes de cambio y trascender el rol laboral.

Asimismo, desde lo individual sobresalen motivaciones como el desarrollo personal y profesional, la posibilidad de tener autonomía y de aprender. Además, *Apetrei et al.* (2013) y *Nijhof & Paashuis* (2014) resaltan el contexto personal como un aspecto que posibilita el vínculo con la comunidad, es decir, la historia de la persona, sus valores y convicciones, su vocación y sus relaciones.

Aparte, las personas entrevistadas en las tres organizaciones mencionaron la importancia de que los empleados identifiquen su propósito personal y lo conecten con el corporativo para lograr la apropiación de la ISC. Frente a esto, *SLP1* argumenta:

Hay que hacer esas pausas en el trabajo. Estamos tan metidos en el trabajo que ni si quiera nos preguntamos para qué somos buenos, qué es lo que queremos, cuál es la huella que queremos dejar en la organización y en el mundo, por lo que además hay que forzar un poquito a conocer ese propósito personal. (Comunicación personal, 21 de abril de 2021).

4.4. Retos derivados de la cultura corporativa

Uno de los hallazgos emergentes más importantes es que las personas entrevistadas, en su mayoría, encuentran más barreras organizacionales que personales para la apropiación de la ISC. Dicho en otras palabras: los empleados consideran que la organización como sistema aún no está en un nivel en el que sea posible adoptar el tema.

Muestra de esto es la falta de conexión que existe entre el propósito corporativo y la labor de los empleados en su día a día, pues como lo menciona *SLISC2*, “las personas ya tienen claro ese para qué, ese norte, pero tal vez no todos tienen todavía tan claro el cómo, el cómo desde su rol, cómo desde su proceso pueden sumar” (comunicación personal, 7 de abril de 2021).

Además, “en esa pelea entre lo urgente y lo importante hay un desbalance que nos persigue mucho, que no nos deja mantener el foco”, (*SE2*, comunicación personal, 20 de abril de 2021), lo cual refleja la falta de tiempo que perciben las personas para dedicarse, como dice *PE2*, “a experimentar y crear proyectos que aparentemente no impactan directamente nuestros resultados” (comunicación personal, 27 de mayo de 2021).

Asimismo, los entrevistados evidencian que “lo primero que tenemos que aprender es que no estamos aislados” (*SE1*, comunicación personal, 21 de abril de 2021), lo cual demuestra que el trabajo por silos es una característica cultural en las organizaciones que disminuye las conexiones y fomenta que las personas se encaucen únicamente en su rol y consideren limitadas opciones de reenfocar su trabajo.

En síntesis, existe la necesidad en las compañías de aproximarse al reto de apropiación de la ISC bajo una mirada holística:

Cualquier cambio o subconjunto de cambios puede mejorar de manera significativa el desempeño organizacional. Sin embargo, cuando todos se llevan a cabo juntos, hay un poderoso efecto multiplicador, que es mucho mayor que la suma de sus partes. (Ackoff, 2012, p. 43)

5. PROPUESTA PARA LA APROPIACIÓN SISTÉMICA DE LA ISC EN LAS ORGANIZACIONES

La base para gestionar estratégicamente la ISC es su entendimiento desde una mirada sistémica. “El pensamiento sistémico centra su paradigma en una visión integradora, de modo que les da mayor importancia a las interacciones de las partes integrantes de un todo que a las interpretaciones de las partes consideradas de manera separada o individual” (Pantoja-Aguilar y Garza-Treviño, 2019, p. 143)

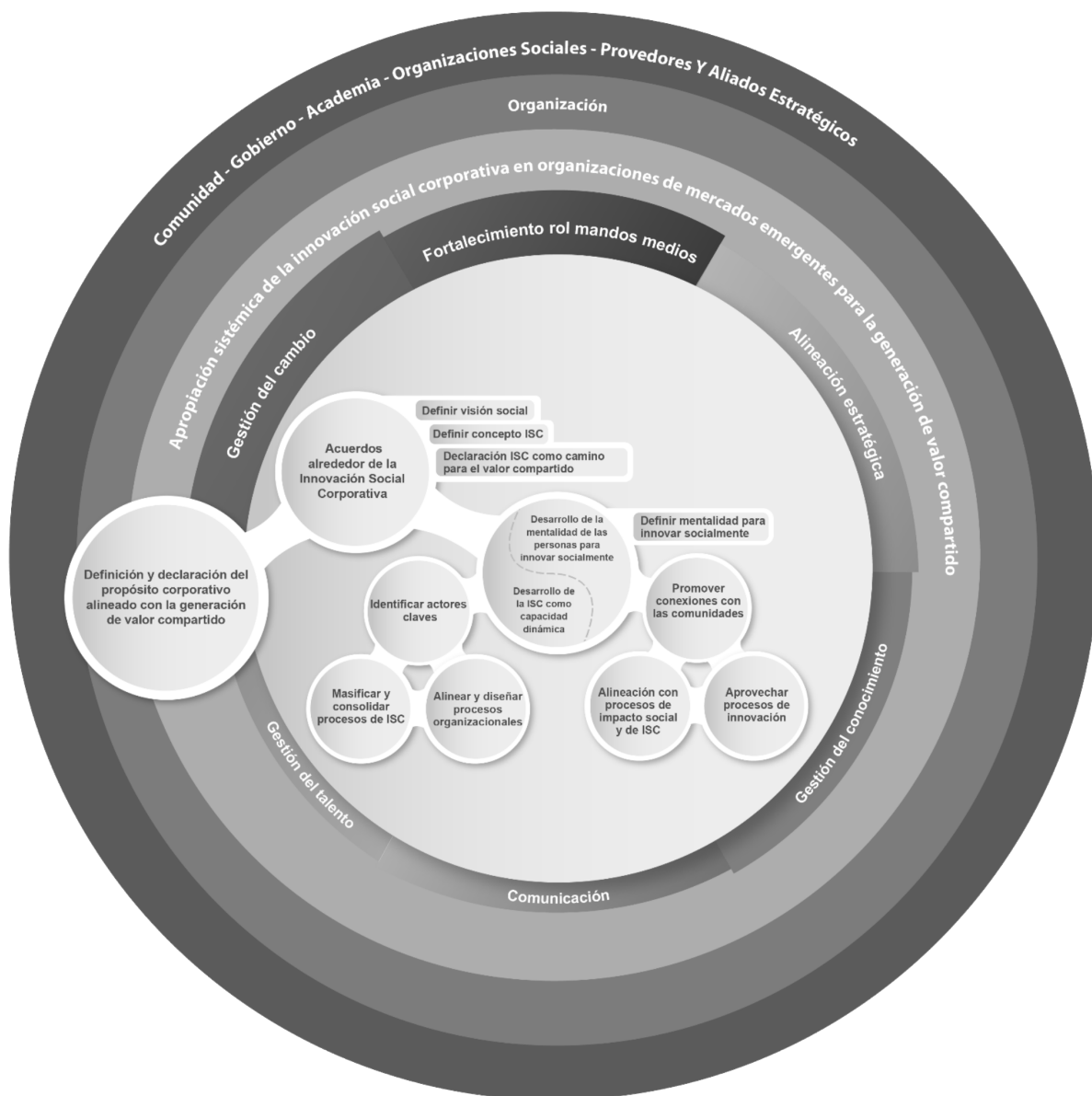
Por esto, entendiendo que para el proceso de apropiación de la ISC son valiosos los actores individuales y los colectivos, al igual que las acciones corporativas y las emergentes, se propone un marco de referencia en el que la ISC y su apropiación se promueva desde un enfoque sistémico.

Dicho marco de referencia parte del análisis comparativo y complementario que se hace entre lo consultado en la revisión bibliográfica y los hallazgos de las entrevistas y la realidad de cada una de las organizaciones:

Laura Franco-Arango · Catalina Álvarez-Mesa

Apropiación sistémica de la innovación social corporativa en organizaciones de mercados emergentes: una propuesta para la generación de valor compartido

Figura 1. Marco de referencia para la apropiación sistémica de la ISC en las organizaciones: Un camino para lograr el VC



Este marco de referencia propone cuatro dimensiones:

1. Definición y declaración del propósito corporativo alineado con el VC
2. Acuerdos corporativos alrededor de la ISC
3. Desarrollo de la mentalidad de las personas para innovar socialmente
4. Desarrollo de la ISC como capacidad dinámica

Se sugiere que la definición y declaración del propósito, y los acuerdos corporativos alrededor de la ISC, se gestionen como base para la apropiación de la ISC. Mientras tanto, las dimensiones que hablan de desarrollar la mentalidad de las personas para innovar socialmente y desarrollar la ISC como capacidad dinámica se pueden intervenir de forma paralela.

Adicionalmente, se recomiendan los habilitadores estratégicos, es decir, aquellos elementos que, gestionados con un enfoque sistémico y transversal, pueden propiciar un contexto propicio para la apropiación de la ISC: alineación estratégica, gestión del talento, fortalecimiento del rol de los mandos medios, gestión del cambio, gestión del conocimiento y comunicación. Dichos elementos se proponen a partir de la triangulación que se hace con base en lo encontrado en la teoría y en los hallazgos de las entrevistas.

5.1. Dimensión: Definición y declaración del propósito corporativo alineado con la generación de valor compartido

Se trata de la dimensión base en la que se materializa la intención de las compañías por trascender su rol en la sociedad, un reflejo de la evolución cultural de las mismas. Se propone hacerlo bajo la definición de un propósito corporativo, pues de esta manera se facilitará que las personas se sientan identificadas con un objetivo superior.

El propósito debe ser alineado con el VC. Así será posible atraer clientes con conciencia social, reclutar y motivar a los trabajadores, y obtener una ventaja competitiva (Mohieldin & Shehata, 2021).

Laura Franco-Arango · Catalina Álvarez-Mesa

Apropiación sistémica de la innovación social corporativa en organizaciones de mercados emergentes:
una propuesta para la generación de valor compartido

Figura 2. Habilitadores estratégicos para la definición y declaración del propósito corporativo alineado con el VC



Fuente: elaboración propia.

5.2. Dimensión: Acuerdos corporativos alrededor de la ISC

Los empleados necesitan conocer cómo aportar al propósito corporativo, y es justamente en esa búsqueda donde se propone posicionar la ISC como un camino para esta contribución.

No obstante, para poder dar respuesta al cómo es importante resolver el qué. En este caso, se trata de acordar algunos elementos clave que deben ser concertados y entendidos de la misma forma por toda la organización.

Por lo anterior se propone:

1. Definir la visión social de la organización, en la que se reflejen los puntos de intersección entre las necesidades sociales existentes y priorizadas, y aquellas en las que desde el *core* del negocio se puede aportar. Esta visión puede estar alineada con los ODS.

2. Concretar el concepto de ISC para la compañía, una definición que debe resonar con la organización, su negocio y cultura, recordando la diferencia entre innovación con impacto social e IS.
3. Definir oficialmente la ISC como uno de los caminos priorizados para generar VC. Esto permitirá que la ISC sea apropiada por otras áreas diferentes a la fundación o a sostenibilidad, entendiéndose como una oportunidad de crecer los negocios a partir del aporte a las problemáticas sociales, alejándose del asistencialismo y la filantropía.

Figura 3. Habilitadores estratégicos para los acuerdos alrededor de la ISC



Fuente: elaboración propia.

Laura Franco-Arango · Catalina Álvarez-Mesa

Apropiación sistémica de la innovación social corporativa en organizaciones de mercados emergentes:
una propuesta para la generación de valor compartido

Tabla 2. Elementos clave de los habilitadores estratégicos para los acuerdos alrededor de la ISC

| Habilitador estratégico | Elementos clave |
|--------------------------|---|
| Alineación estratégica | <ul style="list-style-type: none"> • Alinear explícitamente los acuerdos conceptuales de esta dimensión con el <i>core</i> del negocio • Incluir estos acuerdos conceptuales en los marcos corporativos de las organizaciones |
| Gestión del talento | <ul style="list-style-type: none"> • Cocreación de definiciones |
| Fortalecimiento rol MM | <ul style="list-style-type: none"> • Promover conductas integrativas en los MM, es decir, buscar que sinteticen la información e implementen la estrategia de forma deliberada (Floyd & Wooldridge, 1997) |
| Gestión del cambio | <ul style="list-style-type: none"> • Fomentar el consenso y explicar la necesidad del cambio |
| Gestión del conocimiento | <ul style="list-style-type: none"> • Identificar el conocimiento existente alrededor de lo social y de la IS, y aprovecharlo para crear aquel que posibilite alcanzar esta dimensión • Fomentar un entorno cultural en el que se dé importancia a los conocimientos identificados y creados (De Long & Fahey, 2000) |
| Comunicación | <ul style="list-style-type: none"> • Aprovechar la comunicación para crear conocimiento, construir conjuntamente las definiciones y convenir los acuerdos conceptuales • Divulgar los resultados de lo anteriormente mencionado • Construir mensajes en los que se manifieste que esta transformación es el reflejo de una cultura que ha ido evolucionando. De esta forma se muestra un cambio genuino y no impuesto • Enfocar la comunicación alrededor del mensaje “estamos juntos”, siendo transparentes en cada paso y enfrentando las vulnerabilidades de manera positiva (Peirson, 2020) |

Fuente: elaboración propia.

5.3. Dimensión: Desarrollo de la mentalidad de las personas para innovar socialmente

En línea con los acuerdos corporativos que se realicen, es importante definir la mentalidad deseada en las personas que innovan socialmente en la organización: ¿cuáles son sus rasgos?, ¿qué conocimientos son necesarios y cuáles se pueden adquirir? Así es posible caracterizar el talento que se quiere atraer y desarrollar.

Se propone —aunque de acuerdo con la particularidad de la organización podría variar— entender a las personas que innovan socialmente como agentes de cambio que, bajo una motivación intrínseca, deciden incorporar a su vida personal

y laboral un enfoque de actuación y toma de decisiones bajo el cual buscan aportar a la creación de valor social y sostenible. Sus comportamientos son guiados por intereses comunes y sociales, más allá de los individuales y económicos. Además, generan nuevas ideas y materializan iniciativas que aportan a la satisfacción de necesidades sociales, a la vez que crean y fortalecen relaciones sociales de manera genuina (Tabla 3).

Tabla 3. Competencias de las personas que innovan socialmente

| Competencias intelectuales | Competencias personales | Competencias interpersonales |
|---|--|--|
| <ul style="list-style-type: none"> • Ingenio y creatividad • Perspectiva y pensamiento sistémico • Capacidad de integración de problemas ambientales, sociales y económicos • Pensamiento estratégico | <ul style="list-style-type: none"> • Manejo de la ambigüedad • Ser intérpretes de sus propios problemas • Coraje contagioso • Persistencia pragmática • Escucha profunda • Observar, cuestionar y experimentar | <ul style="list-style-type: none"> • Habilidad para comunicarse de forma convincente • Capacidad práctica para hacer que las cosas sucedan • Inteligencia interpersonal • Trabajo en red • Inspirar a otros |

Fuente: elaboración propia a partir de los resultados de la investigación cualitativa y de la revisión de Apreti *et al.*, 2013; Aristizábal Hernández, 2012; Dees *et al.*, 2001; Gryszkiewicz *et al.*, 2018; Lawrence, 2014; Mulgan, 2007; Urbano *et al.*, 2010; WBCSD Education, 2016; Westall y Chalkley, 2007.

Para desarrollar la mentalidad de las personas e innovar socialmente es necesario:

1. Promover conexiones de los empleados con la comunidad y la realidad social: La gestión de la IS se trata de un proceso socialmente integrado, en el que los problemas y soluciones son construidos conjuntamente por actores interesados, de manera iterativa y enfocados en cambiar los sistemas (Lawrence *et al.*, 2014). De esta manera se aumenta la capacidad innovadora de la sociedad y se abordan las causas subyacentes de las problemáticas sociales. Además, Seclen-Luna *et al.* (2020) también proponen entablar relaciones con competidores y otras compañías, buscando fortalecer las conexiones en torno a objetivos comunes y al desarrollo de las comunidades.
2. Apalancarse en procesos de apropiación de la innovación en la organización: Cuando en las organizaciones la innovación es una capacidad dinámica, es recomendable apalancarse en esta para promover la apropiación de la ISC. Se trata de crear una “estructura de oportunidades” para involucrar a los empleados en la ISC, reutilizando incluso las plataformas de innovación empresarial existentes (Baltazar, 2015), fuentes que, según Mirvis y Googins (2018a), se dan

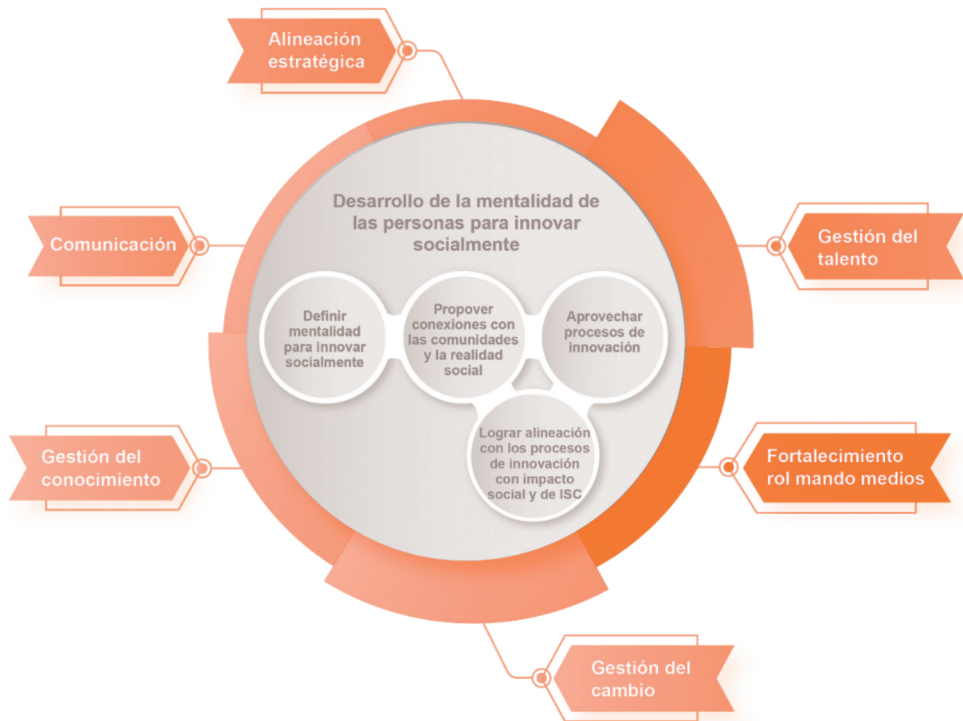
Laura Franco-Arango · Catalina Álvarez-Mesa

Apropiación sistémica de la innovación social corporativa en organizaciones de mercados emergentes:
una propuesta para la generación de valor compartido

de adentro hacia afuera y de abajo hacia arriba, tales como intraemprendimiento social, innovación desde los empleados, concursos o experimentos.

3. Alineación y aprovechamiento de procesos de innovación con impacto social y de ISC: Mapeo de las iniciativas que tienen elementos de ISC, lideradas por cualquier área para alinearlas con las declaraciones de la organización alrededor de la ISC y elevarlas a un nivel estratégico.

Figura 4. Habilitadores estratégicos para el desarrollo de la mentalidad de las personas que innovan socialmente



Fuente: elaboración propia.

Tabla 4. Elementos clave de los habilitadores estratégicos para el desarrollo de la mentalidad de las personas que innovan socialmente

| Habilitador estratégico | Elementos clave |
|-------------------------|--|
| Alineación estratégica | <ul style="list-style-type: none"> • Alinear la definición de la mentalidad de quienes innovan socialmente con los rasgos culturales de la organización y las determinaciones hechas en la dimensión anterior |
| Gestión del talento | <ul style="list-style-type: none"> • Alinear el perfil del talento actual y potencial con la mentalidad de las personas que innovan socialmente, y tomar decisiones conectadas con este perfil • Gestionar el desarrollo del talento para llegar al perfil deseado de quienes innovan socialmente • Aprovechar el perfil de quienes innovan socialmente como un elemento que apalanca la marca empleadora y atrae nuevos talentos • Alinear la valoración del desempeño con la definición de la mentalidad de las personas que innovan socialmente, la apropiación de la ISC en su rol diario, y el aporte que hace el propósito corporativo • Fortalecer el sentido de pertenencia de los empleados, entendiendo que este contribuye a la efectividad de las acciones de las organizaciones en sus esfuerzos por una actuación socialmente responsable (Robles <i>et al.</i> 2020) |
| Fortalecimiento rol MM | <ul style="list-style-type: none"> • Promover que el rol de los MM esté enfocado en acompañar el desarrollo de su equipo hacia la mentalidad para innovar socialmente • Promover conductas divergentes en los MM, es decir, defender las alternativas y propuestas de los equipos, y facilitar su adaptación (Floyd & Wooldridge, 1997) |
| Gestión del cambio | <ul style="list-style-type: none"> • Equilibrar los miedos de las personas • Posibilitar la creación de iniciativas de ISC que promuevan la participación abierta y democratizada • Acompañar a las personas en la identificación de su propósito personal, su consecución y la conexión de este con el propósito corporativo • Recompensar las victorias tempranas asociadas con la apropiación de la ISC |

Laura Franco-Arango · Catalina Álvarez-Mesa

Apropiación sistémica de la innovación social corporativa en organizaciones de mercados emergentes:
una propuesta para la generación de valor compartido

Habilitador estratégico Elementos clave

| | |
|--------------------------|--|
| Gestión del conocimiento | <ul style="list-style-type: none"> • Intercambiar los conocimientos sobre las necesidades sociales y la realidad de las comunidades • Adoptar los conocimientos alrededor de cómo hacer ISC, bajo los acuerdos conceptuales definidos en la dimensión previa • Promover la difusión de ideas innovadoras y creativas (Ipe, 2003), enfatizando en los intereses conjuntos, lo fortuito y el descubrimiento, a través de interacciones informales, empatía, prueba y error, y experimentos (Mirvis <i>et al.</i>, 2016) |
| Comunicación | <ul style="list-style-type: none"> • Difundir la mentalidad de quienes innovan socialmente como un perfil aspiracional, evidenciando los beneficios y apelando a las motivaciones que sienten las personas para la apropiación de la ISC, tales como la satisfacción personal, un sentido enriquecido de significado y propósito en el trabajo y el desarrollo de la resolución de problemas y habilidades de liderazgo (Mirvis & Googins, 2018b) • Difundir los procesos y resultados de los proyectos pioneros en ISC, evidenciando la manera en la que se puede llevar a cabo |

Fuente: elaboración propia.

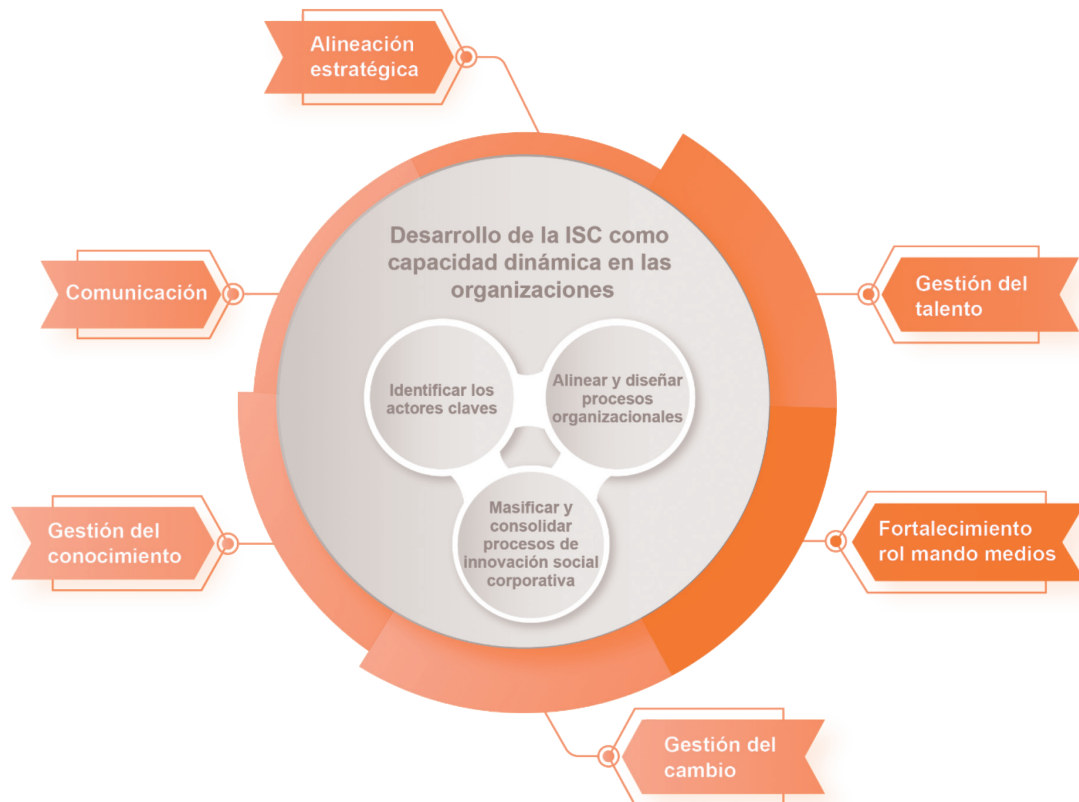
5.4. Dimensión: Desarrollo de la ISC como capacidad dinámica en las organizaciones

La amplificación de conocimiento implica elevar la apropiación de lo individual a lo colectivo. Lograr una apropiación colectiva es desarrollar la ISC como capacidad dinámica de las compañías. Para ello, es importante tener en cuenta lo siguiente:

1. Identificar los actores clave que sean atractores positivos para la apropiación colectiva de la ISC: Apalancándose con especial énfasis en los MM y en las nuevas generaciones, quienes se han caracterizado por su deseo de ayudar a impulsar un cambio positivo en sus comunidades (la Encuesta Global de *Millennials* de Deloitte, 2020) lo que trasciende las estructuras organizacionales.
2. Alinear y diseñar procesos organizacionales para mejorar la aptitud del sistema hacia la ISC como una prioridad: Lograr que las personas sean multiplicadores de la generación de valor compartido, haciendo su mayor contribución a través de las prácticas cotidianas, de conductas concretas y espontáneas (Oliari *et al.*, 2021).
3. Masificar y consolidar procesos de ISC en la organización para que esta haga parte de la cotidianidad de la compañía: En la dimensión anterior se

mencionaron algunas iniciativas emergentes, pero para consolidar los proyectos de IS, bajo esquemas más corporativos, los autores sugieren las siguientes fuentes de innovación: productos y servicios, I+D, conexión con innovación tecnológica, eco-innovación, nuevos modelos de negocios y nuevos procesos de negocios.

Figura 5. Habilitadores estratégicos para el desarrollo de la ISC como capacidad dinámica en las organizaciones



Fuente: elaboración propia.

Laura Franco-Arango · Catalina Álvarez-Mesa

Apropiación sistémica de la innovación social corporativa en organizaciones de mercados emergentes:
una propuesta para la generación de valor compartido

Tabla 5. Elementos clave de los habilitadores estratégicos para el desarrollo de la ISC como capacidad dinámica en las organizaciones

| Habilitadores estratégicos | Elementos clave |
|----------------------------|--|
| Alineación estratégica | <ul style="list-style-type: none"> • Priorizar la ISC en los mapas estratégicos de la organización para que esté plasmada en las planeaciones y sea un tema sobre el cual se pueda hacer seguimiento. • Crear un sistema de indicadores que no solo permita medir el impacto de la ISC, sino que evidencie la alineación de estos con la estrategia del negocio |
| Gestión del talento | <ul style="list-style-type: none"> • Alinear el modelo de compensación organizacional con la apropiación de la ISC y el logro del propósito • Aprovechar las herramientas y formas de trabajo para la promoción de proyectos de ISC con participaciones activas y democráticas |
| Fortalecimiento del rol MM | <ul style="list-style-type: none"> • Identificar líderes de la organización con una visión 360°, con buena reputación por su conocimiento del negocio y con sensibilidad hacia lo social, quienes tengan potencial para ser los embajadores del tema, patrocinar y gestionar los proyectos de ISC • Alinear y fortalecer el estilo de liderazgo en la organización para que los MM, con ejemplo, guíen a las personas de sus equipos, les enseñen los <i>cómos</i> y los <i>empodere</i> • Implementar los cambios necesarios para estar alineados con el nuevo contexto, mediante una gestión comprometida que se preocupa, no un liderazgo heroico que cura (Mintzberg, 2010) |
| Gestión del cambio | <ul style="list-style-type: none"> • Entregar herramientas para que las personas puedan tomar decisiones en su día a día, alineadas con el para qué y el cómo, es decir, el propósito, el valor compartido y la ISC. • Acompañar de forma personalizada a los líderes para nivelar su apropiación de la ISC • Evidenciar la conexión entre los nuevos comportamientos, el éxito organizacional y el logro del propósito |
| Gestión del conocimiento | <ul style="list-style-type: none"> • Promover interacciones intencionadas alrededor de las definiciones organizacionales, del conocimiento de la comunidad y sus expectativas, de la ISC, de las lecciones aprendidas y buenas prácticas de otros proyectos, de la capitalización de los procesos de ISC, entre otros • Extrapolar la gestión del conocimiento sobre la ISC a las comunidades y grupos de relación, posibilitando incluso que se ofrezca como un servicio para acompañarlos a lograr la generación de VC desde sus negocios, a través de la ISC • Capitalizar los proyectos de ISC como fuentes de conocimiento para mejorar el desempeño desde el <i>core</i> |
| Comunicación | <ul style="list-style-type: none"> • Comunicar no solo de manera informativa, sino basados en las expectativas de la audiencia y de forma segmentada |

Fuente: elaboración propia.

6. CONCLUSIONES

El presente artículo propone un marco de referencia en el que, a partir del contraste entre la teoría y la realidad de tres grandes compañías colombianas—que tienen más de 4000 empleados—, es posible comprender de qué forma se da la ISC en las organizaciones, cuáles son las barreras y los habilitadores estratégicos para su apropiación.

Uno de los hallazgos emergentes más llamativos es que, así como en la teoría, en la práctica tampoco se evidencia un consenso al interior de las organizaciones sobre el significado de ISC. Pero, además de esto, sobresale que el concepto más arraigado no es precisamente la IS como proceso y como fin, según la definición acuñada por Hubert (2010), sino que se trata más de innovación con impacto social, enfocada sobre todo en los resultados.

Por ello, esta investigación exploratoria es la primera en entregar una propuesta metodológica y teórica concreta para diseminar la ISC en todos los niveles de la organización, planteando intervenciones que, de forma sistémica, la eleve hacia los niveles estratégicos y corporativos, pero a la vez la aterrice en la cotidianidad de la cultura y de los empleados.

Se trata de una propuesta basada en cuatro dimensiones: la definición y declaración del propósito corporativo alineado con el VC—la firme intención de las organizaciones por trascender su rol en la sociedad—; los acuerdos corporativos alrededor de la ISC— el momento ideal para diferenciar la ISC de la innovación con impacto social—; el desarrollo de la mentalidad de las personas como innovadores sociales; y el desarrollo de la ISC como capacidad dinámica organizacional.

Dichas dimensiones están apalancadas por habilitadores estratégicos que permiten gestionar la apropiación de la ISC con un enfoque sistémico, interviniendo lo formal y emergente, lo individual y colectivo. Estos elementos se proponen a partir de triangular la información teórica y los hallazgos de las entrevistas, y son los siguientes: alineación estratégica, gestión del talento, fortalecimiento del rol de los MM, gestión del cambio, gestión del conocimiento y comunicación.

Vale la pena aclarar que, si bien el marco de referencia se hace con base en los casos analizados, puede ser también una guía para organizaciones de menor tamaño, que aún no estén trabajando la ISC o que, incluso, no cuenten con un propósito declarado y alineado a la generación de VC. La posibilidad de tomar lo que mejor se ajuste a las compañías y la flexibilidad para ponerlo en práctica es una de las ventajas de la propuesta y permite acercar a más organizaciones a la ISC, mostrándolo como un tema próximo y valioso.

De esta manera, será posible alejar la ISC de la filantropía y de otros prejuicios existentes alrededor de *lo social* y, por el contrario, la acercará al marco corporativo de las organizaciones, al nivel de temas estratégicos y prioritarios, y la conectará con la cultura y lo que caracteriza a las personas que allí trabajan.

Laura Franco-Arango · Catalina Álvarez-Mesa

Apropiación sistémica de la innovación social corporativa en organizaciones de mercados emergentes:
una propuesta para la generación de valor compartido

Pero, sobre todo, será un camino que permitirá a las compañías conectar con las necesidades sociales de manera más contundente, donde las comunidades tengan protagonismo y los diferentes actores de los ecosistemas colaboren e intervengan en las brechas sociales persistentes en los países emergentes.

Por consiguiente, todos los objetivos de investigación planteados fueron alcanzados, a pesar de algunas dificultades encontradas durante el proceso. Por ejemplo, unas de las limitaciones más recurrentes fueron las diferencias conceptuales existentes en las organizaciones alrededor de lo que significa la IS para la compañía, un elemento que *–a priori–* se creía resuelto, entendiendo que, en la narrativa de estas entidades, la ISC es protagonista.

En consecuencia, otra limitación fue comprender que, si bien las entidades elegidas son reconocidas por su labor en lo social, no necesariamente están haciendo ISC ni conectan a las comunidades durante todo el proceso, aun cuando así lo declaren. Por esto, no todas las iniciativas pueden considerarse realmente como buenas prácticas para la ISC, sino que se tratan de elementos con potencial para ser gestionados.

Finalmente, para futuras investigaciones, en el corto plazo se recomienda poner en práctica el marco de referencia, analizarlo con base en casos de diferentes entidades y, como se trata de una guía, ajustarlo al contexto de cada organización. Para el mediano plazo, se propone ampliar el análisis a otros actores clave que están por fuera de la organización, tales como la comunidad, los proveedores y aliados estratégicos, la academia, entre otros.

7. REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Ackoff, R. (2012). *El paradigma de Ackoff: Una administración sistémica*. Limusa Wiley.
- Alfaya, S. (2019). *Impacto, contribución al entorno y licencia social*. KPMG Tendencias. Recuperado de <https://www.tendencias.kpmg.es/2019/10/sostenibilidad-impacto-contribucion-licencia-social/>
- Apetrei, A., Ribeiro, D., Roig, S., & Mas Tur, A. (2013). El emprendedor social. Una explicación intercultural. *CIRIEC*, 37-52. Recuperado de <https://www.redalyc.org/pdf/174/17429865004.pdf>
- Arboleda, C.A., Arias, C. M., Pérez, E. O., & Correa, P. (2020). Social innovation as a Strategy to Strengthen Community Rural Tourism. *Revista Venezolana de Gerencia*, 25(89), 92-104. doi: 10.37960/revista.v25i89.31390
- Aristizábal Hernández, G. A. (2012). *Modelo sistémico para el desarrollo de capacidades de innovación en el marco de la sostenibilidad corporativa* [Tesis de Maestría en Ingeniería Administrativa]. Universidad Nacional de Colombia. Recuperado de <https://repositorio.unal.edu.co/handle/unal/11892>
- Baltazar Herrera, M. E. (2015). Creating Competitive Advantage by Institutionalizing Corporate Social Innovation. *Journal of Business Research*, 68, 1468-1474. doi:10.1016/j.jbusres.2015.01.036

- Bautista, M. y van Niekerk, L. (2022). A Social Innovation Model for Equitable Access to Quality Health Services for Rural Populations: A Case from Sumpaz, a Rural District of Bogota, Colombia. *International Journal for Equity in Health*, 21(1), 1-12. doi: 10.1186/s12939-022-01619-2
- Cheng, H., Song, F., & Li, D. (2017). How Middle Managers' Participation in Decision-Making Influences firm Innovation Performance. *Chinese Management Studies*, 72-89. doi:10.1108/CMS-12-2016-0253
- Clouet, M. E., & Alfaro, J. (2020). *La innovación social en la cultura organizacional* [Tesis de Maestría en Gobierno y Cultura de las Organizaciones]. Universidad de Navarra.
- Dan, T. D., & Alana, N. (2020). Academic Library Middle Managers as Leaders: In Their Own Words. *Journal of Library Administration*, 41-70. doi: 10.1080/01930826.2019.1671036
- De Long, D., & Fahey, L. (2000). Diagnosing Cultural Barriers to Knowledge Management. *The Academy of Management*, 14(4), 113-127.
- Dees, J. G., Emerson, J., & Economy, P. (2001). *Enterprising Nonprofits: A Toolkit for Social Entrepreneurs*. Wiley.
- Delgado, D., Concha, C., Vidal, G., & Fernández, A. (2021). Innovación social en comunidades rurales: experiencia en aprovechamiento de residuos sólidos (Cauca, Colombia). *Revista de Estudios sobre Despoblación y Desarrollo Rural*, 31, 75-108. doi: 10.4422/ager.2021.03
- Deloitte. (2020). *La Encuesta Global de Millennials*. Recuperado de <https://www2.deloitte.com/co/es/pages/human-capital/articulos/encuesta-millennial2020.html>
- Díaz, N., & Salcedo, C. (2017). La gerencia social y los procesos de innovación en la búsqueda de la sostenibilidad. *Espacios*, 38(52).
- Domanski, D. (2016). *Innovación social en Latinoamérica*. Corporación Universitaria Minuto de Dios, Parque Científico de Innovación Social.
- Dueñas-Ocampo, S., Perdomo-Ortiz, J., & Villa, L. E. (2021). La separación entre sostenibilidad organizacional y desarrollo sostenible: Una reflexión sobre herramientas emergentes para disminuir la brecha. *Innovar*, 31(80), 113-128. doi: 10.15446/innovar.v31n80.93668
- Escudero, M., & García-Lama, J. (2014). *La responsabilidad social empresarial y la creación de valor en América Latina*. Universidad de Deusto. Recuperado de <http://www.deusto-publicaciones.es/deusto/pdfs/otraspub/otraspub06.pdf>
- Floyd, S., & Wooldridge, B. (1997). Middle Management's Strategic Influence and Organizational Performance. *Journal of Management Studies*, 464-485. doi: 10.1111/1467-6486.00059

Laura Franco-Arango · Catalina Álvarez-Mesa

Apropiación sistémica de la innovación social corporativa en organizaciones de mercados emergentes: una propuesta para la generación de valor compartido

- Geradts, T., Phung, L. L., & van Herpen, M. (2019). What Holds Back Corporate Social Innovators. *Harvard Business Review*.
- Gibson, K., Graham, J., & Roelvnik, G. (2013). Social Innovation for Community Economies: How Action Research Creates 'Other Worlds'. En F. Moulaert, D. MacCallum, A. Mehmood, & A. Hamdouch (Eds.), *The International Handbook on Social Innovation: Collective Action, Social Learning and Transdisciplinary Research* (pp. 466-480). Edward Elgar.
- Gómez-Trujillo, A., Vélez-Ocampo, J., Castrillón-Orrego, S., Álvarez-Vanegas, A., & Manotas, E. (2021). Responsible Patterns of Production and Consumption: The Race for the Achievement of SDGs in Emerging Markets. *AD-minister*, (38), 93-120. doi: 10.17230/Ad-minister.38.4
- Grayson, D., Coulter, C., & Lee, M. (2018). *All In, The Future of Business Leadership*. Routledge.
- Gryszkiewicz, L., Bogumil, A., & Toivonen, T. (3 de Julio de 2018). *Social Innovation Skills: What are they?* LSE Business Review. Recuperado de <https://blogs.lse.ac.uk/businessreview/2018/07/03/social-innovation-skills-what-are-they/#:~:text=Social%20innovation%20skills%20%E2%80%93%20unchartered%20waters&text=In%20everyday%20innovation%20contexts%2C%20openness,three%20characteristics%20for%20inno>
- Gutiérrez, A. (22 de julio de 2021). Colombia es uno de los países emergentes que más recibe inversión extranjera directa. *La República*. Recuperado de <https://www.larepublica.co/empresas/colombia-es-uno-de-los-paises-emergentes-que-mas-recibe-inversion-extranjera-directa-3205255#:~:text=Todo%20esto%20hace%20que%20Colombia,de%20empresas%20privadas%20del%20mundo>
- Henao-Calad, M., & Álvarez-Mesa, C. (2019). Notas de clase. *Maestría Gerencia de la Innovación y el Conocimiento*. Medellín: Universidad Eafit.
- Hernández-Ascanio, J., Aja-Valle, J., Rueda-López, R., & Medina-Viruel, M. J. (2021). Medir la capacidad de innovación social en organizaciones complejas del tercer sector. *Empiria*, 153-182. doi: empiria.51.2021.30811
- Howaldt, J., Butzin, A., Domanski, D., & Kaletka, C. (2014). *Theoretical Approaches to Social Innovation. A Critical Literature Review. A Deliverable of the Project: 'Social Innovation: Driving Force of Social Change'(SI-DRIVE)*. Sozialforschungsstelle.
- Hubert, A. (2010). *Empowering People, Driving Change: Social Innovation in the European Union*. BEPA.
- Ipe, M. (2003). Knowledge Sharing in Organizations: A Conceptual Framework. *Human Resource Development Review*, 337-359.

- Jailler, É., Carmona Hoyos, Y., & Suárez Díaz, L. (2015). Los retos de la comunicación en la apropiación social del conocimiento, en algunas experiencias significativas de la innovación social en Medellín. *Comunicación*, 39-54. Recuperado de <https://revistas.upb.edu.co/index.php/comunicacion/articulo/view/2352>
- Jailler-Castrillón, É., Ramírez-Ramírez, L. F., Sampedro Gaviria, C. A., & Arboleda Jaramillo, C. A. (2020). Innovación social: Evolución del concepto en el tiempo. *Revista Venezolana de Gerencia*, 1637-1654 .
- Kania, J., Kramer, M., & Patty, R. (2014). Strategic Philanthropy for a Complex World. *Stanford Social Innovation Review*, 26-33.
- Kay, N. M. (2018). Extending the Dynamic Capabilities Framework: Pisano on Choice, Learning, and Competition. *Industrial and Corporate Change*, 1159-1163. doi: 10.1093/icc/dty045
- Klein, J.-L. (2013). Social Innovation at the Crossroads Between Science, Economy and Society. En F. Moulaert, D. MacCallum, A. Mehmood, & A. Hamdouch (Eds.), *The International Handbook on Social Innovation* (pp. 9-12). doi: 10.4337/9781849809993.00010
- Lawrence, T., Dover, G., & Gallagher, B. (2014). Managing Social Innovation. En M. Dogson, D. Gann, & N. Phillips (Eds.), *The Oxford Handbook of Innovation Management* (pp. 316-334). Oxford University Press.
- Melamed-Varela, E., Blanco-Ariza, A. B., & Rodríguez-Calderón, G. (2018). Creación de valor compartido: Estado y contribuciones a la sostenibilidad corporativa. *Revista EAN*, 37-56. doi: 10.21158/01208160.n85.2018.2047
- Mintzberg, H. (2010). *Developing Naturally: From Management to Organization to Society to Selves*. Recuperado de https://mintzberg.org/sites/default/files/article/download/developing_naturally_from_management_to_organization_to_society_to_selves_pdf_march_2012.pdf
- Mirvis, P., & Googins, B. (2018). Corporate Social Innovation: Top-down, bottom-up, inside-out and outside-in. En H. Borland, A. Lindgreen, F. Maon, V. Ambrosini, B. Palacios Florencio, & J. Vanhamme (Eds.), *Business Strategies for Sustainability*. Routledge. doi: 10.4324/9780429458859-11
- Mirvis, P., & Googins, B. (2018). Engaging Employees as Social Innovators. *California Management Review*, 60, 25-50. doi: 10.1177/0008125618779062
- Mirvis, P., Baltazar Herrera, M. E., Googins, B., & Albareda, L. (2016). Corporate Social Innovation: How Firms Learn to Innovate for the Greater Good. *Journal of Business Research*, 69, 5014–5021. doi: 10.1016/j.jbusres.2016.04.073
- Mohieldin, M., y Shehata, M. (2021). The SDGs as an Operational Framework for Post COVID-19 Response and Recovery. *AD-minister*, (38), 5-42. doi: 10.17230/Ad-minister.38.1

Laura Franco-Arango · Catalina Álvarez-Mesa

Apropiación sistémica de la innovación social corporativa en organizaciones de mercados emergentes:
una propuesta para la generación de valor compartido

- Montgomery, T. (2016). Are Social Innovation Paradigms Incommensurable? *Voluntas*, 1979-2000.
- Moore, C. (2014). *Corporate Social Responsibility and Creating Shared Value: What's the difference?* Heifer International. Recuperado de https://cdn.ymaws.com/www.andeglobal.org/resource/dynamic/blogs/20140529_154810_12047.pdf
- Moulaert, F., MacCallum, D., Mehmood, A., & Hamdouch, A. (2013). General Introduction: The Return of Social Innovation as a Scientific Concept and a Social Practice. *The International Handbook on Social Innovations*, 1-6
- Moulaert, F., Martinelli, F., Swyngedouw, E., & González, S. (2005). Towards Alternative Model(s) of Local Innovation. *Urban Studies*, 1969-1990.
- Mugny, G., Quiazade, A., & Tafani, E. (2001). Dynamique Représentationnelle et Influence Sociale. En P. Moliner (Ed.), *La dynamique des représentations sociales*. Presses Universitaires de Grenoble.
- Mulgan, G. (2007). *Social Innovation: what it is, why it matters and how it can be accelerated*. Skoll Centre for Social Entrepreneurship. Recuperaod de <https://www.youngfoundation.org/publications/social-innovation-what-it-is-why-it-matters-how-it-can-be-accelerated/>
- Nijhof, A., & Paashuis, V. (2014). Principles to Guide Employees to Next Level Innovation Cycles: How Organisations Can Develop New Sustainable Business? *Human Resource Management, Social Innovation and Technology*, 37-53. doi: 10.1108/S1877-63612014000014008
- Nonaka, I., Hirose, A., & Takeda, Y. (2016). 'Meso'-Foundations of Dynamic Capabilities: Team-Level Synthesis and Distributed Leadership as the Source of Dynamic Creativity. *Global Strategy Journal*, 168-182. doi: 10.1002/gsj.1125
- Oliari, T., Stefano, S., de Andrade, S., & Luz, L. (2021). Sustainable Strategic Alignment between People Management Models of Organizational Sustainability: Insights from Brazil. *Recape - Revista de Carreiras & Pessoas*, 31-49. doi: 10.23925/recape
- Organización de las Naciones Unidas (ONU) (1987). *Nuestro futuro común*. ONU.
- Pabón Correa, R. (2018). Apropiación social del conocimiento: Una aproximación teórica y perspectivas para Colombia. *Educación y Humanismo*, 116-139. doi: <http://dx.doi.org/10.17081/eduhum.20.34.2629>
- Pallot, M., Trousse, B., Senach, B., & Scapin, D. (Agosto de 2010,). Living lab Research Landscape: From user Centred Design and user Experience Towards user Cocreation. First European Summer School "Living Labs", Inria (ICT Usage Lab), Userlab, EsoceNet, Universcience, Paris, France.

- Pantoja-Aguilar, M., & Salazar Garza-Treviño, J. R. (2019). Etapas de la administración: Hacia un enfoque sistémico. *Revista EAN*, 139-154. doi: 10.21158/01208160.n87.2019.2412
- Park, S. H., & Ungson, G. R. (2019). Rough diamonds in emerging markets: legacy, competitiveness, and sustained high performance. *Cross Cultural & Strategic Management*, 26(3), 363-386. <https://doi.org/10.1108/CCSM-03-2019-0057>
- Peck, J., & Tickell, A. (2002). Neoliberalizing space. *Antipode*, 380-404.
- Peerally, J. A., De fuentes, C., Santiago, F. & Zhao, S. (2022). The Sustainability of Multinational Enterprises' Pandemic-Induced Social Innovation Approaches. *Thunderbird International Business Review*, 64(2), 115-124. doi: 10.1002/tie.22256
- Peirson, N. (19 de agosto de 2020). *COVID and the Future of Talent Management*. HR Daily Advisor. Recuperado de <https://hrdailyadvisor.blr.com/2020/08/19/covid-and-the-future-of-talent-management/>
- Pol, E., & Ville, S. (2009). Social Innovation: Buzz Word or Enduring Term? *The Journal of Socioeconomics*, 878-885. doi: 10.1016/j.socec.2009.02.011
- Porter, M., & Kramer, M. (2011). La creación de valor compartido. *Harvard Business Review, América Latina*.
- Restrepo-Medina, L. P., Arias-Arciniegas, C. M., Correa-Cadavid, C. M., Restrepo-Quirós, J. H. (2021). Innovación social y pública: Experiencias de laboratorios en la ciudad de Medellín. *Revista Trilogía*, 13(25), 1-34. doi: 10.22430/21457778.1907
- Robles, C., Alviter, L., & Martínez, E. (2020). Sentido de pertenencia, relaciones intraorganizacionales y participación activa en el desarrollo comunitario: Un análisis de empresas medianas de manufactura en México. *AD-minister*, (36), 31-44. doi: doi.org/10.17230/Ad-minister.36.2
- Roldán, E. (2017). *Elementos clave para el aprovechamiento de la innovación social en la empresa privada* [Tesis de Maestría en Gerencia de la Innovación y el Conocimiento]. Universidad EAFIT. Recuperado de <https://repository.eafit.edu.co/handle/10784/12252>
- Ruiz, S. (2021). *Liderazgo sostenible: Hacia un nuevo modelo de empresa y gobernanza*. Harvard Deusto. Recuperado de <https://www.harvard-deusto.com/liderazgo-sostenible-hacia-un-nuevo-modelo-de-empresa-y-gobernanza>
- Schwab Foundation for Social Entrepreneurship & World Economic Forum (2016). *Social Innovation: A Guide to Achieving Corporate and Societal Value*. Geneva. Recuperado de http://www3.weforum.org/docs/WEF_Social_Innovation_Guide.pdf

Laura Franco-Arango · Catalina Álvarez-Mesa

Apropiación sistémica de la innovación social corporativa en organizaciones de mercados emergentes: una propuesta para la generación de valor compartido

- Schoemaker, P. J., Heaton, S., & Teece, D. (2018). Innovation, Dynamic Capabilities, and Leadership. *California Management Review*, 15-42.
- Seclen-Luna, J. P., Ponce, F., & Córdova, M. (2020). Exploring Enabling Factors for Innovation Outcomes. A Firm-Level Analysis of Peruvian Companies. *AD-minister*, (36), 97-112. <https://doi.org/10.17230/Ad-minister.36.5>
- Shankar, V., & Narang, U. (2020). Emerging Market Innovations: Unique and Differential Drivers, Practitioner Implications, and Research Agenda. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 1030-1052. doi: 10.1007/s11747-019-00685-3
- Stake, R. (2013). Estudios de investigación cualitativa. En Denzin, N. & Lincoln (Eds.), *Manual de Investigación cualitativa* (pp. 154-197). Gedisa.
- Stake, R. (2010). *Qualitative Research: Studying how Things Work*. The Guilford Press.
- Tabares, S. (2020a). Insights from Corporate Social Innovation: A Research Agenda. *Social Enterprise Journal*, 16(3), 317-338. doi: 10.1108/SEJ-08-2019-0057
- Tabares, S. (2020b). Do Hybrid Organizations Contribute to Sustainable Development Goals? Evidence from B Corps in Colombia. *Journal of Cleaner Production*, 280(1). doi: 10.1016/j.jclepro.2020.124615
- Urbano, D., Toledano, N., & Ribeiro Soriano, D. (2010). Analyzing Social Entrepreneurship from an Institutional Perspective: Evidence from Spain. *Journal of Social Entrepreneurship*, 54-69. doi: 10.1080/19420670903442061
- Van der Have, R., & Rubalcaba, L. (2016). Social Innovation Research: An Emerging Area of Innovation Studies. doi: 10.1016/j.respol.2016.06.010
- Varadarajan, R., & Kaul, R. (2018). Doing well by doing Good Innovations: Alleviation of Social Problems in Emerging Markets through Corporate Social Innovations. *Journal of Business Research*, 86, 225-233. doi: 10.1016/j.jbusres.2017.03.017
- WBCSD Education (2016). *Skills for Social Innovation*. WBCSD Leadership Program. Recuperado de <http://docs.wbcds.org/2016/09/Social-Skills.pdf>
- Westall, A., & Chalkley, D. (2007). *Social Enterprise Futures*. The Smith Institute.
- Wooldridge, B., Schmid, T., & Floyd, S. W. (2008). The Middle Management Perspective on Strategy Process: Contributions, Synthesis, and Future Research. *Journal of Management*, 1190-1221. doi: 10.1177/0149206308324326

POSSIBLE ACTIONS OF PUBLIC AND PRIVATE ACTORS TOWARDS REGENERATIVE DEVELOPMENT OF BUSINESSES, IN FUTURE SCENARIOS

POSIBLES ACCIONES DE ACTORES PÚBLICO-PRIVADOS HACIA UN DESARROLLO REGENERATIVO DE NEGOCIOS, EN ESCENARIOS FUTUROS

FABIOLA MONJE-CUETO¹

JOHNNY DAVY RUIZ-AYALA²

RECIBIDO: 19/12/2022

MODIFICADO: 14/02/2023

ACEPTADO: 22/02/2023

JEL: H00, M10

Doi: <https://doi.org/10.17230/Ad-minister.40.5>

ABSTRACT

This study objective is to contribute to the analysis of multi-stakeholder actions to promote green and regenerative businesses while contributing to the lagging Sustainable Development Goals (SDG) targets.

The methodology of future scenarios was used to develop narratives and a retrospective timeline from 2030 to the present.

Risks, opportunities and patterns of action towards sustainable futures in Bolivia are identified as main findings, clarifying in each case, which of the SDG targets is being contributed to. Then, immediate, medium and long-term actions needed, and recommendations are determined from the multi-stakeholder perspective which implies working in a coordinated manner throughout the following years, towards business models that contribute to sustainable development and prioritize regenerative perspectives while promoting the most lagging SDG targets as an externality of these actions.

KEY WORDS

Sustainability, public policies, future scenarios, regenerative, multi-stakeholders, externalities.

RESUMEN

Este estudio tiene como objetivo contribuir al análisis de acciones multiactorales para impulsar los negocios verdes y regenerativos mientras se contribuye con las metas rezagadas de los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS).

Se utilizó la metodología de escenarios futuros, para desarrollar narrativas y una línea de tiempo en retrospectiva desde el 2030 al presente.

Se identifican los riesgos, oportunidades y posibles acciones hacia futuros sostenibles en Bolivia como principales hallazgos, aclarando a cuál de las metas de los ODS se contribuye. Luego, se destacan acciones inmediatas, a mediano y largo plazo y recomendaciones desde la perspectiva multi-actor, lo cual implica trabajar de manera coordinada a lo largo de los siguientes años rumbo a modelos de negocios que contribuyan al desarrollo sostenible y prioricen perspectivas regenerativas, al tiempo que impulsan las metas rezagadas de los ODS como externalidades de estas acciones.

1 Ph.D.c. Universidad Privada Boliviana (UPB), docente/Investigadora de la Universidad Privada Boliviana (UPB), correo: fabiolamonje@upb.edu ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-2996-7966>

2 Licenciado en Administración de Empresas de la Universidad Privada Boliviana (UPB), correo: johnnyruiz03.99@gmail.com ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-7308-4426>

Fabiola Monje-Cueto · Johnny Davy Ruiz-Ayala

Possible actions of public and private actors towards regenerative development of businesses, in future scenarios

PALABRAS CLAVE

Sostenibilidad, políticas públicas, escenarios futuros, regenerativo, multiactores, externalidades.

1. INTRODUCCIÓN

Con el brote de la pandemia de COVID-19 en el año 2020, la región de América Latina y el Caribe (ALC) ha sido especialmente golpeada, alcanzando porcentajes de contagios y de muertes mucho mayores que su participación en la población mundial. La magnitud del deterioro de las condiciones económicas y sociales que se produjo en estos países en ese año fue el más alto en más de un siglo (Comisión Económica para América Latina y el Caribe [CEPAL], 2022c). Además, desde febrero de 2022, la guerra entre Rusia y Ucrania acelera la inflación, reduce el crecimiento y aumenta la pobreza en ALC (CEPAL, 2022a). Esto hace que se convierta en una prioridad la reactivación económica de los países. Sin embargo, es importante establecer líneas de acción para evitar la pérdida de la biodiversidad, la quema y tala indiscriminada de árboles y la destrucción de nuestro ecosistema.

Según CEPAL (2022c), en ALC solo el 37% de las metas va a un ritmo razonable para alcanzar los ODS de la agenda 2030 en el tiempo previsto, 42% podrían mejorar con el apoyo de políticas públicas adecuadas que incentiven su avance, y el resto van en retroceso. Hacer una revisión de acciones necesarias y coordinadas podría ayudar a acelerar el avance registrado e impulsar la creación de políticas que respalden este trabajo (CEPAL, 2022b).

De acuerdo con Casnici et al. (2022), la preparación, la flexibilidad y la agilidad son aspectos esenciales para responder a eventos extremos y crisis ambientales, sociales o políticas; así como la resiliencia es fundamental para la agenda internacional y principalmente para los ODS. Estos criterios deberán ser tomados en cuenta en Bolivia pensando en el futuro.

El presente estudio tiene en cuenta que la interrelación y complementariedad de las demandas abre el camino a nuevas oportunidades de colaboración a nivel de pluriactores públicos y privados. Además, una perspectiva de múltiples partes interesadas es vital para el apoyo de políticas (Ferretti, 2016).

En esta investigación se aplicó la metodología de escenarios futuros para identificar los riesgos y las oportunidades hacia el desarrollo de negocios sostenibles en mercados emergentes, específicamente, en el caso del Estado Plurinacional de Bolivia. Como menciona Ramírez et al. (2015), los escenarios se pueden usar como una metodología académica para producir “investigaciones interesantes”, pero no se han empleado lo suficiente (p. 70).

En la primera etapa se realizaron encuestas a cuatro tipos de actores (académicos, empresas, gobierno y sociedad civil) y en la segunda etapa se conformaron cuatro grupos focales de los mismos tipos de actores a través de la aplicación de tecnología virtual. Esto permite analizar los diferentes *drivers* que pueden afectar a un país, entendiéndose por *drivers* a los impulsores o motores en los que se configuran los posibles futuros.

La contribución original de este trabajo con respecto a estudios anteriores reside principalmente en la identificación de acciones a corto, mediano y largo plazo desde el punto de vista de múltiples actores de la sociedad y la economía, a partir de los riesgos, las oportunidades y los patrones de acción identificados que aportarán a desarrollar negocios sostenibles y regenerativos, al tiempo que mejoran las posibilidades de cumplir con los compromisos de la Agenda 2030, como externalidades.

En este punto, se construye sobre el concepto utilizado en el marco de externalidades positivas y negativas presentado por Montiel et al. (2021), el cual explica que las externalidades se refieren a situaciones en las que terceros, sin haberlo solicitado, reciben beneficios o soportan los costos, por las acciones de las empresas (Ayres y Kneese, 1969; Baumol, 1972).

Se pretende responder a la siguiente pregunta de investigación: ¿cuáles son los riesgos, oportunidades, acciones a mediano, corto y largo plazo para el desarrollo de las empresas con un enfoque de sostenibilidad desde la perspectiva multiactoral en el Estado Plurinacional de Bolivia y qué tipo políticas públicas son necesarias para implementarlas?

Este trabajo está organizado de la siguiente manera: después de la revisión de la literatura, surgen cuestiones preliminares sobre Bolivia relacionadas con los temas principales para comprender mejor el contexto. Luego, se explica brevemente la metodología, se presenta un resumen de riesgos, oportunidades y acción priorizadas identificados por los actores con miras a futuros sostenibles en el país. También se identifican acciones inmediatas, a mediano y largo plazo, necesarias para lograr alcanzar ciertos ODS. Finalmente, se exponen recomendaciones de cada actor para trabajar de manera coordinada durante los siguientes años rumbo al crecimiento económico con un enfoque de prosperidad para todos, es decir, para las generaciones futuras, buscando al mismo tiempo cumplir con los compromisos de la agenda 2030.

Esta investigación comenzó en el segundo trimestre del 2020 y tuvo lugar durante la cuarentena declarada por la pandemia de la COVID-19.

2. REVISIÓN DE LITERATURA

2.1. Escenarios futuros

En 1996, los trabajos seminales de Michel Godet y Fabrice Roubelat (1996), basados en la experiencia de Godet durante la segunda mitad de la década de 1970, mientras estuvo a cargo del Departamento de Estudios de Futuros con el SEMA Metra Consulting Group, mencionan que el futuro es múltiple y son posibles varios futuros. Adicionalmente, indican que la descripción de un futuro potencial o la progresión hacia él constituye un “escenario”.

Godet y Roubelat (1996) mencionaron la importancia de una actitud orientada hacia el futuro y reconoció que la palabra “escenario” fue introducida por Hermann Kahn en su libro llamado *El año 2000*, publicado en 1967. Wilkinson y Kupers (2014)

Fabiola Monje-Cueto · Johnny Davy Ruiz-Ayala

Possible actions of public and private actors towards regenerative development of businesses, in future scenarios

documentaron cómo la incorporación de la planificación por escenarios comenzó en la década de 1960 con la multinacional Shell, con Davidson y su equipo que debían reportar lo que ocurriría el año 2000.

Salinas (2005) propuso nuevos escenarios de aprendizaje para afrontar futuros contextos de aprendizaje; Schmalbach et al. (2010) hicieron una revisión de los autores sobre planeación estratégica; De Smedt et al. (2013) propusieron la metodología de escenarios futuros para inspirar innovación; Fauré et al. (2017) para hablar sobre sostenibilidad y una evaluación del futuro; Vargas et al. (2022) hablaron acerca de futuros regenerativos para ALC; Gonzalez-Perez et al. (2022a, 2022b) presentaron futuros sostenibles y regenerativos. Este trabajo se desprende de la investigación realizada juntamente con los autores de las últimas dos investigaciones mencionadas.

La mayor parte de las publicaciones sobre escenarios futuros están relacionadas con la búsqueda de prevenir imprevistos y estar mejor preparados que la competencia; solo en publicaciones recientes se empieza a utilizar esta metodología para analizar escenarios con la posibilidad de buscar la sostenibilidad del planeta y apoyar alguno de los objetivos de la Agenda 2030. “Futuros sostenibles para Bolivia” de Monje-Cueto y Ruiz Ayala (2022) analiza el contexto del país durante la pandemia, la política y economía históricas del país, para plantear escenarios futuros de donde se rescatan los cambios estructurales necesarios, los riesgos posibles y una lista de políticas necesarias clasificadas por orden de priorización para alcanzar el mejor estado nacional.

2.2. Sostenibilidad y negocios

Desde el siglo XIX muchos movimientos sociales que reaccionaron a los efectos de la Revolución Industrial iniciaron sus demandas de cambios en la forma en que operan las empresas. Estas fueron reconocidas por los gobiernos y se convirtieron en normas legales y nuevas reglas del juego para los empresarios.

Además, uno de los cambios más importantes de la década de 1950 fue el concepto de responsabilidad social empresarial, un tema cada vez más presente en las organizaciones y escuelas de negocios de todo el mundo, aunque con menor incidencia que el de sostenibilidad. Siguiendo estas tendencias, la fase de la responsabilidad social corporativa responde a nuevos retos hacia la construcción de empresas con propósito, a replantear las estrategias y apostar por nuevos modelos de negocio que persiguen un triple impacto en las dimensiones social, económica y medioambiental (Elkington, 1994; Raworth, 2017). Al usar escenarios futuros, se requieren nuevas formas de entender la economía y sus sucesos, como la crisis financiera de 2008 que hizo evidentes las fallas del modelo económico basado exclusivamente en el crecimiento. Economistas como Tim Jackson (2017) por ejemplo, proponen una redefinición de “prosperidad” para repensar las relaciones entre crecimiento económico, crisis ambientales y recesión social. Sobre dichos puntos, este estudio concuerda con la necesidad de contribuir con la literatura que busca opciones de reactivación económica sin afectar permanentemente el medio ambiente y las posibilidades de sostenibilidad de generaciones futuras.

Bajo esa necesidad de repensar la economía global hacia el desarrollo sostenible, Harnes-Liedtke (2021) argumenta que existe un amplio acuerdo en la investigación, la política y la sociedad de que el desafío de la transformación verde es global, pero las necesidades específicas de cambio varían entre continentes y países. Además, el propósito de transitar hacia estos cambios requiere un nuevo paradigma cultural y una política industrial que promueva la creación de nuevas capacidades y el desarrollo del conocimiento local en el largo plazo (Compagnon, 2020).

Estas corrientes de pensamiento comparten la necesidad de abordar una visión de crecimiento con límites (Meadows et al., 2018) que persiga la prosperidad considerando las dimensiones de productividad, infraestructura para el desarrollo, equidad e inclusión social, calidad de vida, sostenibilidad ambiental, variables que se integran en la reciente Política Nacional para el Desarrollo Integral de las Ciudades (Ministerio de Obras Públicas, Servicios y Vivienda [MOPSV], 2020). En estas corrientes de pensamiento, la prosperidad se define como un concepto que trasciende su entendimiento desde el punto de vista del desarrollo económico, ya que es más bien un estado de bienestar integral y multidimensional que solo puede alcanzarse a través de un desarrollo armónico y equilibrado de las dimensiones que afectan la prosperidad de las ciudades (ONU-Hábitat, 2021). Dichos aspectos son importantes desde la perspectiva de este estudio.

Saxer (2016) argumenta que el uso de energías alternativas, el internet de las cosas y otras innovaciones tecnológicas hacen parte del presente. Por ello, consideramos importante contribuir con este trabajo, en el cual se analizan escenarios futuros donde sea posible evaluar las acciones negativas que se deben evitar: ¿qué más necesitamos tomar en cuenta para regenerar nuestro medio ambiente en el camino de una reactivación económica, impulsando los negocios de una manera sostenible y regenerativa?

2.3. Regeneración sostenible y desarrollo regenerativo

Con la sostenibilidad se ha estado haciendo un gran esfuerzo para el cumplimiento de los ODS y para evitar la destrucción del medio ambiente en aras del crecimiento económico. Sin embargo, la degradación continúa y los ODS no están cerca de ser cumplidos en el plazo pactado.

Según Gibbons (2020), la regeneración sostenible es la nueva ola de la sostenibilidad, es practicada a través del desarrollo y diseño regenerativo, y alinea la conciencia y las acciones humanas con los principios de los sistemas vivos. Gibbons (2020) también recomienda que para avanzar en la sostenibilidad regenerativa se requerirán cambios fundamentales respaldados por más conciencia y educación, desarrollo teórico y práctico, liderazgo, empoderamiento de las comunidades e integración de la espiritualidad. Las prácticas en el diseño sostenible o verde se han centrado en minimizar los daños al medio ambiente y la salud humana, y en utilizar recursos eficientemente que han ralentizado la degradación del sistema natural de la tierra.

Fabiola Monje-Cueto · Johnny Davy Ruiz-Ayala

Possible actions of public and private actors towards regenerative development of businesses, in future scenarios

El desarrollo y diseño regenerativo marca una evolución significativa en el concepto y la aplicación de la sostenibilidad. Los enfoques regenerativos buscan no solo revertir la degeneración de los recursos naturales de la tierra y sistemas, sino también diseñar sistemas humanos que puedan coevolucionar con los sistemas naturales, evolucionar en una forma que genera beneficios mutuos y una mayor expresión general de vida y resiliencia (Mang y Reed, 2020).

A continuación, se presenta una serie de temas críticos y tendencias en Bolivia, como punto de partida de la presente investigación.

2.3.1. El posicionamiento de Bolivia en la lucha contra el cambio climático

Desde 1972, Bolivia ha participado en la lucha contra el cambio climático. La primera intervención del país fue en la Conferencia de Naciones Unidas sobre el Medio Humano (conocida posteriormente como Cumbre de la Tierra de Estocolmo), demostrada en el informe presentado por la Organización de Naciones Unidas (ONU, 1973).

Adicionalmente, se han promulgado diferentes leyes que tienen como objetivo reducir la contaminación, como en el 2010 cuando tuvo lugar la Ley de los Derechos de la Madre Tierra. Bolivia también participó en el Acuerdo de París en el 2015, mostrando interés en los objetivos del acuerdo para limitar los efectos negativos del cambio climático. La tabla 1 muestra algunas de las acciones más importantes y recientes que se han tomado en el orden nacional para combatir el cambio climático.

Tabla 1: Medidas adoptadas por Bolivia en contra del cambio climático

| Medidas adoptadas para luchar contra el cambio climático | Objetivo | Año |
|---|--|------|
| La Convención Marco de las Naciones Unidas sobre el Cambio Climático (CMNUCC) fue ratificada por Bolivia mediante Ley N.º1576 | Bolivia suscribió en la Cumbre de la Tierra desarrollada en Río de Janeiro (1994), la CMNUCC con el propósito de lograr la estabilización de las concentraciones de GEI en la atmósfera | 1994 |
| Ley N.º 1988 | Bolivia ratificó el Protocolo de Kioto de 1997 | 1999 |
| Ley N.º 071 de los Derechos de la Madre Tierra | Establecer los derechos de la Madre Tierra, políticas públicas y acciones sistemáticas de prevención para evitar la destrucción de los sistemas de vida, incluidos los sistemas culturales | 2010 |
| Ley N.º 300, Ley Marco de la Madre Tierra y Desarrollo Integral para el Buen Vivir | Proporcionar el marco legal para orientar la economía boliviana hacia un modelo de desarrollo sostenible | 2012 |

| Medidas adoptadas para luchar contra el cambio climático | Objetivo | Año |
|---|---|------|
| Ley N.º 453, Ley General de los Derechos de los Usuarios y Consumidores | Promover el uso eficiente de los recursos, así como el consumo solidario, socialmente justo, respetuoso de las personas y las culturas | 2013 |
| Ley N.º 650 que promulga la Agenda Patriótica del Bicentenario 2025 | Promueve soberanía productiva con diversificación y desarrollo integral, sin la dictadura del mercado capitalista. Soberanía sobre nuestros recursos naturales con nacionalización, industrialización y comercialización, en armonía y equilibrio con la Madre Tierra. Soberanía alimentaria a través de la construcción del saber alimentarse para Vivir Bien. Soberanía ambiental con desarrollo integral, respetando los derechos de la Madre Tierra | 2015 |
| Ley N.º 755 de Gestión Integral de Residuos | Priorizar la prevención para la reducción de la generación de residuos, su aprovechamiento y disposición final sanitaria y ambientalmente segura | 2015 |
| The Paris Agreement - UNFCCC | Mantener el aumento de la temperatura media mundial por debajo de los 2 °C por encima de los niveles preindustriales y hacer esfuerzos para limitarlo a 1,5 °C | 2015 |
| Ley N.º 835 | Con esta ley se ratifica el Acuerdo de París firmado en la Conferencia de Partes N.º 21 (COP21) del 2015 | 2016 |
| El Plan de Desarrollo Económico Social aprobado mediante Ley N.º 786 | Aprobado en el marco del Desarrollo Integral para Vivir Bien (2016-2020), contemplan pilares, metas y resultados en los cuales están alineadas las metas de la NDC | 2016 |
| Tercera Comunicación Nacional del Estado Plurinacional de Bolivia a la Convención Marco de las Naciones Unidas sobre Cambio Climático | Presentar los antecedentes incluyendo el inventario de emisiones de gases de efecto invernadero de los años 2006 y 2008 y detallar los avances y desafíos en materia de vulnerabilidad, adaptación, mitigación y desarrollo institucional en el 2015 | 2020 |
| COP26 | Bolivia participa en la COP26, presenta informe, ratifica compromiso, pero no presenta un plan de trabajo concreto | 2021 |

Fuente: construcción propia con base en la normativa boliviana y el Informe de Emisiones de Gases 2021 - PNUMA.

Fabiola Monje-Cueto · Johnny Davy Ruiz-Ayala

Possible actions of public and private actors towards regenerative development of businesses, in future scenarios

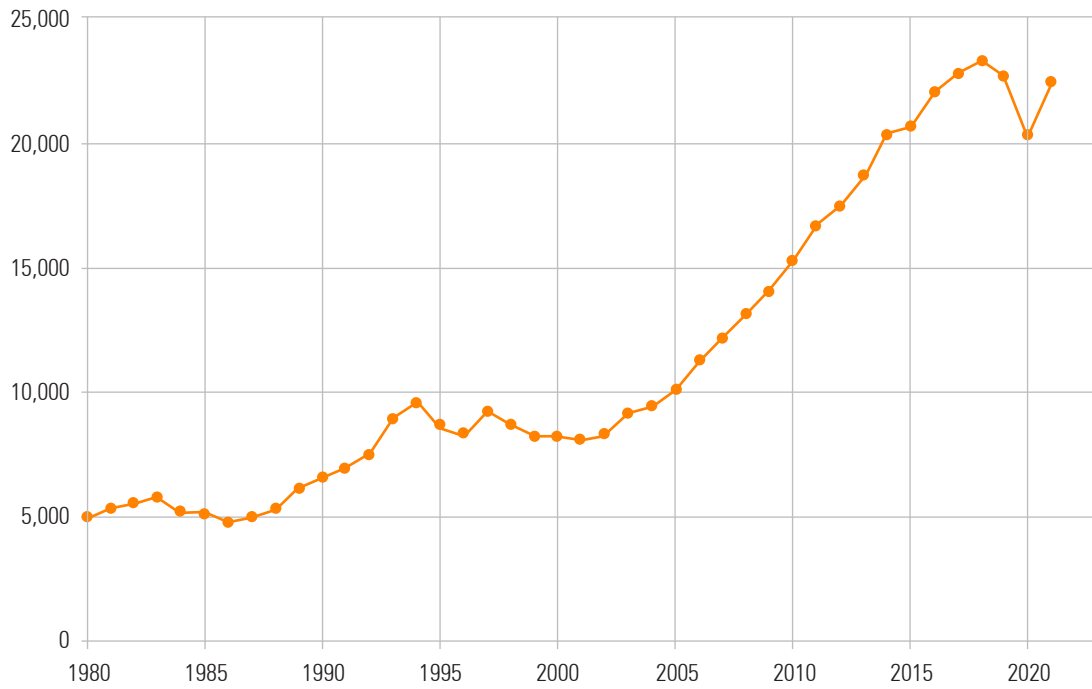
A pesar de los principios de sostenibilidad establecidos por la Ley 300 y promovidos por el Estado Plurinacional de Bolivia en el contexto internacional, los recursos naturales del país, en particular los bosques, el agua y la biodiversidad, se encuentran amenazados por la presión de la actividad humana. Esto ocurre en formas económicamente diversas, incluyendo la extracción de recursos forestales, minerales e hidrocarburos, expansión de actividades agrícolas, desarrollo de infraestructura, entre otros. Las presiones y amenazas se ven exacerbadas por el cambio climático, que ha sido responsable de importantes pérdidas económicas en los últimos años (Malky y Mendizabal, 2018).

Ante los desafíos sociales, económicos, políticos y ambientales que se presentan en el contexto pospandemia de la COVID-19 para avanzar hacia el cumplimiento de los ODS, las empresas vienen transformando sus procesos y repensando las dinámicas de interacción con sus grupos de interés. También denota la introducción de nuevas tecnologías que promueven la generación nuevos empleos a través de diversos canales, principalmente relacionados directamente con las tecnologías y el aumento de la productividad facilitado por ellas (CEPAL, 2021).

En 2015, en el marco de la COP21, Bolivia presentó intenciones para lograr sus Contribuciones Nacionalmente Determinadas (NDC, por sus siglas en inglés), en las cuales se plantea su aplicación en dos dimensiones: una vinculada a soluciones internacionales, y otra a resultados y acciones nacionales. En consecuencia, la NDC de Bolivia se encuentra bajo el criterio de desarrollo integral y la aplicación de leyes de política pública sin objetivos ni acciones cuantificables relacionadas con la reducción de emisiones (Retamal y Gutiérrez, 2020).

El 2021, Bolivia junto a los demás países de la Cuenca de la Plata, durante la COP26, expresó su compromiso de seguir trabajando juntos para contribuir a la gestión sostenible de los recursos hídricos, con el fin de ayudar a contrarrestar los efectos del cambio climático en el marco de los principios de equidad y convivencia, pero con responsabilidades diferenciadas. También manifestó la voluntad de avanzar en el cumplimiento integral del Acuerdo de París en temas de mitigación, adaptación, medios de implementación, daños y pérdidas, entre otros temas, para lograr el desarrollo sostenible y la erradicación de la pobreza, pero no presentó un plan concreto en este evento.

Actualmente, se tiene publicado un documento llamado *Contribución Nacionalmente Determinada (CND) del Estado Plurinacional de Bolivia - Actualización de las CND para el periodo 2021-2030 en el marco del Acuerdo de París*, (Ministerio de Medio Ambiente y Agua [MMAyA] - Autoridad Plurinacional de la Madre Tierra [APMT], 2021) en el que se delinearán metas para el sector agua, bosques, energía y sector agropecuario. En este texto se distinguen las metas incondicionales y aquellas condicionadas a recibir cooperación internacional.

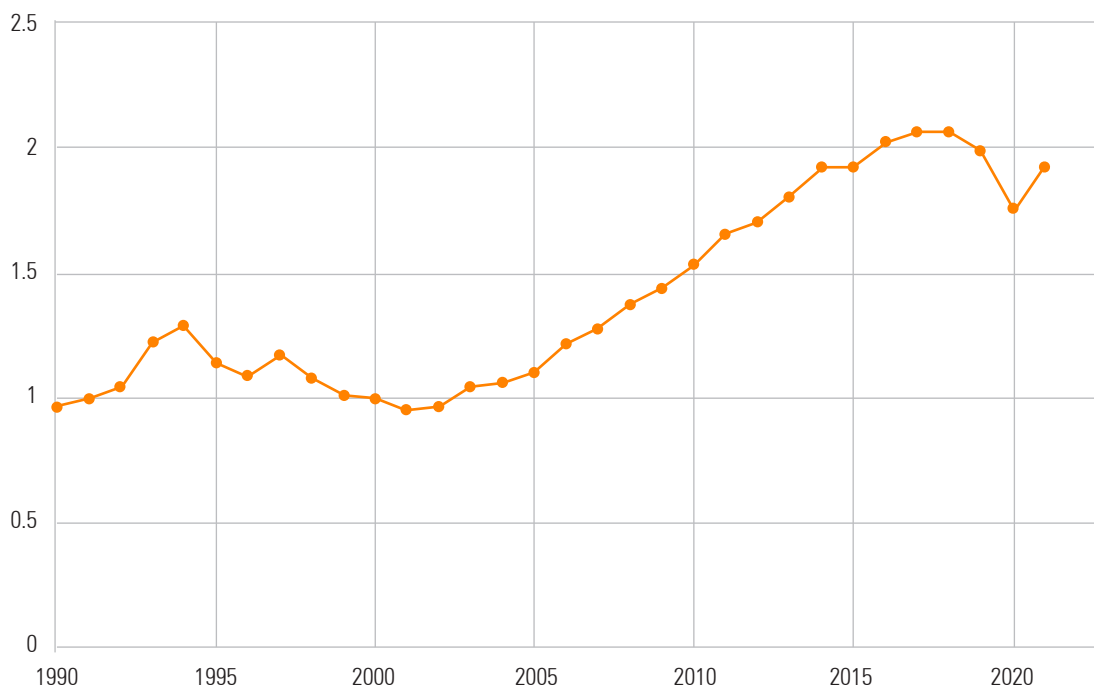
Figura 1: CO₂ totales en megatoneladas

Fuente: Expansión/Datosmacro.com.

Fabiola Monje-Cueto · Johnny Davy Ruiz-Ayala

Possible actions of public and private actors towards regenerative development of businesses, in future scenarios

Figura 2: CO₂ per cápita en megatoneladas



Fuente: Expansión/Datosmacro.com.

En 2018, las concentraciones atmosféricas de CO₂ fueron más altas que en cualquier otro momento en al menos 2 millones de años (figuras 1 y 2), y las concentraciones de CH₄ y N₂O fueron las más altas registradas en los últimos 800 mil años (IPCC, 2021). Lo mismo ocurre con las temperaturas de la superficie global: han aumentado más rápido desde 1970 que, en cualquier otro período de 50 años, durante los últimos 2000 años (IPCC, 2021), lo cual está provocando fenómenos meteorológicos extremos en todas las regiones del planeta. Al respecto, siguiendo la recomendación de Minto-Coy et al. (2022), es imperativo desarrollar resiliencia económica, social y política, y no solo en ALC.

A pesar de que la trayectoria actual denota la irreversibilidad del clima, Bolivia presenta condiciones favorables para lograr un desarrollo económico regenerativo en equilibrio con las variables sociales y ambientales. Esto exige cambios sustanciales

e inmediatos en el contexto de las diversidades territoriales y socioculturales para enfrentar los efectos del cambio climático, donde el rescate de los saberes ancestrales representa un motor preponderante a la hora de diseñar y construir futuros escenarios poscovid-19.

Bajo este contexto normativo, se visualizan oportunidades para la articulación de las políticas públicas existentes, así como aquellas que se encuentran en proceso de formulación, las cuales facilitarán diálogos constructivos. Todas las políticas públicas persiguen la sostenibilidad como eje estratégico y en él se potencia la participación y tratamiento de propuestas de acción por parte de los sectores público, privado y sociedad civil.

2.3.2. El negocio sostenible, verde y regenerativo en la economía boliviana.

Al desarrollar un negocio sostenible, la organización es responsable de analizar cuidadosamente cómo crear valor para sus grupos de interés y cómo capturar ese valor, asegurando el equilibrio entre las dimensiones social, económica y ambiental, en contraste con el modelo tradicional que busca generar valor específico para los clientes y la organización.

Considerando que el ecosistema emprendedor representa un entorno propicio para el surgimiento de nuevos negocios, se realizó conjuntamente entre CAINCO e Innova Santa Cruz, con el apoyo del Banco de Desarrollo Interamericano (BID), el Mapeo del ecosistema de emprendimiento e innovación en Bolivia con énfasis en la ciudad de Santa Cruz de la Sierra (CAINCO, 2021). En ese estudio se identificaron 111 actores impulsores del ecosistema y 127 *startups* en diferentes grados de desarrollo (formulación, puesta en marcha y aceleración).

Por otro lado, los negocios verdes, como los define el Ministerio de Desarrollo sostenible de Colombia,

contempla[n] las actividades económicas en las que se ofertan bienes o servicios, que generan impactos ambientales positivos y además incorporan buenas prácticas ambientales, sociales y económicas con enfoque de ciclo de vida, contribuyendo a la conservación del ambiente como capital natural que soporta el desarrollo del territorio (Ministerio de Ambiente y Desarrollo Sostenible, s.f.).

En el *Diagnóstico y análisis del ecosistema empresarial, necesidades y oportunidades del sector empresarial verde en Bolivia*, publicado por Swisscontact en el 2020, con enfoque en los sectores de agua, reciclaje y energía, se identificaron un total de 264 negocios verdes a nivel nacional. De ellos, el 60% tenían entre 0 y 10 años, lo cual denota que el ecosistema de negocios verdes en el país aún se encuentra en etapa de crecimiento (Swisscontact, 2020).

Fabiola Monje-Cueto · Johnny Davy Ruiz-Ayala

Possible actions of public and private actors towards regenerative development of businesses, in future scenarios

A pesar de los avances, los resultados aún son escasos, por lo que es necesario trabajar en una visión inmediata, de mediano y de largo plazo que integre los esfuerzos entre gobierno, empresa, academia y sociedad civil y vaya más allá de la creación de instancias impulsoras del ecosistema de negocio e innovación o la realización de eventos temporales; se debe lograr una economía regenerativa con negocios que puedan coevolucionar con los sistemas naturales, generando beneficios para la naturaleza y la humanidad y no solo tratando de revertir la degeneración de los recursos naturales, como hasta ahora.

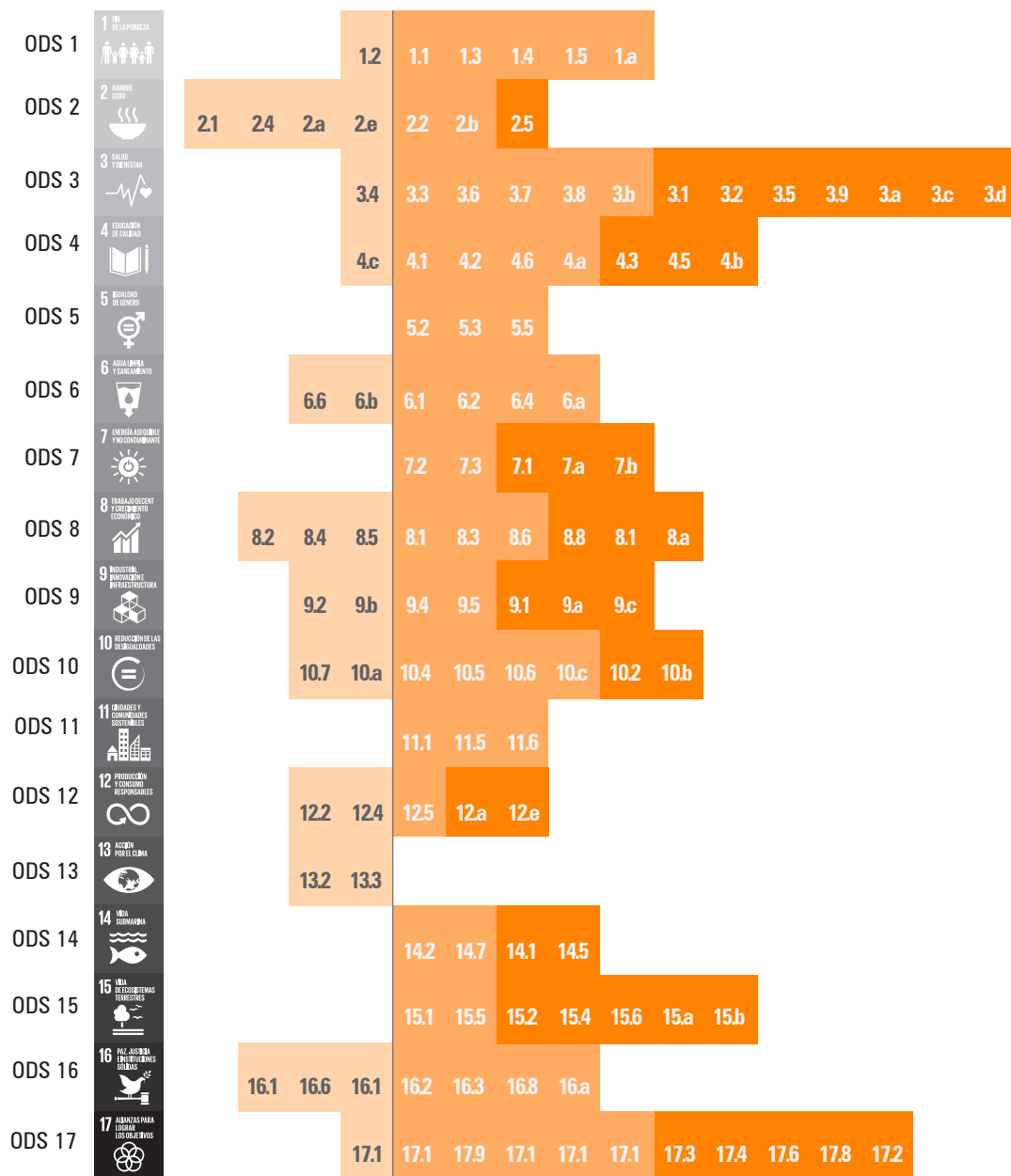
De esta manera, debemos apuntar a la construcción de un ecosistema sólido con una infraestructura articulada con múltiples partes interesadas que genere oportunidades permanentes para la creación y desarrollo de nuevos modelos de negocios en respuesta a las necesidades actuales, con el objetivo de construir futuros sostenibles posibles a través de desarrollo regenerativo (Gonzalez-Perez y Piedrahita-Carvajal, 2022). Silva y Silva (2019) señalan que actualmente los elementos más importantes para el desarrollo del ecosistema digital y la innovación en Bolivia están constituidos por la construcción de confianza y capital social que favorezca la acción coordinada de las diferentes iniciativas, la especialización de los actores institucionales y el desarrollo de habilidades especializadas (trascendiendo la conciencia para promover la generación y difusión de habilidades técnicas, empresariales y habilidades blandas).

2.3.3 El rezago en el alcance de los ODS al 2030 en América Latina y el Caribe

Utilizando el análisis de las metas de los ODS con mayor rezago según CEPAL (2022c) presentados por el Grupo Interinstitucional y de Expertos sobre los Indicadores de los Objetivos de Desarrollo Sostenible, junto con los indicadores complementarios regionales priorizados por el Grupo de Coordinación Estadística para la Agenda 2030 en ALC de la Conferencia Estadística de las Américas de la Comisión Económica para América Latina y el Caribe, se prevé ver que cerca del 70% no llegarán a tiempo a cumplirse, como se puede observar en la figura 4.

Figura 4: América Latina y el Caribe: metas de los ODS y su posibilidad de éxito a 2030

Solo un tercio de las 111 metas en la trayectoria y ritmo adecuados



Fuente: CEPAL (2022c).

Esta situación sugiere la necesidad de impulsar acciones de manera coordinada entre los diversos actores de la economía y de la sociedad, no solo en Bolivia si no a nivel regional.

3. METODOLOGÍA

3.1. Diseño de la investigación

En el componente empírico de este estudio se utilizó un enfoque cualitativo para responder a la pregunta de investigación. La parte inicial de la recopilación de datos primarios consistió en encuestas respondidas por cuatro tipos de partes interesadas (representantes de la academia, las empresas, el gobierno y la sociedad civil); la segunda parte de la recopilación de datos fue a través de cuatro grupos focales de los mismos actores sobre escenarios futuros utilizando tecnología virtual.

Los grupos se enfocaron en la construcción de escenarios y resumieron los impulsores políticos y económicos, sociales, tecnológicos, ambientales y legales relevantes (análisis PESTEL). Los escenarios se construyeron a partir de dos variables: la recuperación socioeconómica y la resiliencia al cambio climático y la pérdida masiva de biodiversidad, lo cual ayudó a desarrollar narrativas sobre eventuales políticas públicas para promover negocios sostenibles y regenerativos. Un uso similar del análisis PESTEL para determinar motores de cambio fue realizado por Roşca et al. (2010) en un estudio interdisciplinario acerca de instituciones educativas.

Gonzales-Perez (2022a) aclara que al planear con escenarios se debe tener claridad de la diferencia entre preferencias y predicciones, ya que su planteamiento no es lo que queremos que suceda en el futuro, sino lo que probablemente suceda.

La importancia de contar con el punto de vista de diversos actores de la sociedad se enfatiza por la necesidad de ser creativos e imaginativos para plantear escenarios que aún no han ocurrido y que no derivan directamente de las estadísticas como sucede con las proyecciones.

Wilkinson y Kupers (2013) explican que el planteamiento de escenarios no es predecir el futuro, por el contrario, son historias que, como en el caso de la multinacional Shell, permiten a los ejecutivos abrir sus mentes a posibilidades inconcebibles de desarrollo que no precisamente se parece al presente.

Volviendo al punto, seguimos las recomendaciones de Iversen (2006) y Fauré et al. (2017) para desarrollar escenarios orientados al futuro y políticas públicas útiles para los negocios sostenibles. Como menciona Gonzalez-Perez (2022b), Iversen (2006) argumenta que la creación de escenarios consta de cuatro fases principales: a) mapeo y delimitación del tema; b) identificación de temas críticos y tendencias; c) creación de escenarios a través de la identificación de impulsores y tendencias, la consolidación y priorización de estas tendencias, la elaboración de la estructura de escenarios y el análisis de los actores; y d) el uso de los escenarios y la difusión de los resultados.

Debido a que los escenarios son sobre el contexto y no sobre un individuo, no se refieren a una persona o sus acciones, sino a lo que les sucede. Sin embargo, esto también implica que son específicamente para alguien, ya que un contexto implica

el *entorno* que rodea a un individuo. Esta especificidad del actor es una característica que diferencia los escenarios de los pronósticos (que son para cualquiera) (Ramirez et al., 2008; Van Der Heijden, 2005).

En este estudio se consideraron los cuatro tipos de actores o partes interesadas como consultores para desarrollar cuatro escenarios posibles utilizando dos ODS como ejes: ODS 8 (promover el crecimiento económico sostenido, inclusivo y sostenible, empleo pleno y productivo, y trabajo decente para todos) y ODS 13 (adoptar medidas urgentes para combatir el cambio climático y sus impactos). En especial, la meta 8.3: promover políticas orientadas al desarrollo que apoyen las actividades productivas, la creación de empleo decente, el espíritu empresarial, la creatividad y la innovación, y fomentar la formalización y el crecimiento de las micro, pequeñas y medianas empresas, incluso a través del acceso a servicios financieros; y la meta 13.2: integrar las medidas de cambio climático en las políticas, estrategias y planes nacionales. Los datos recolectados tanto de las encuestas como de los grupos focales fueron analizados con el apoyo de la herramienta Atlas.ti luego de codificar manualmente los textos obtenidos y transcritos.

Como explica Raford (2015), la planificación de escenarios futuros busca exponer y explotar las incertidumbres, dentro del entorno estratégico como una herramienta para el aprendizaje y la creación de conciencia, expandiendo el rango de parámetros tomados en cuenta por los participantes, ayudándolos a comprender mejor sus suposiciones sobre el futuro y probar estas frente a una gama de resultados posibles (Raford, 2015).

Este trabajo está bajo el paraguas de una investigación de ALC financiada por los CODS (Centro de los Objetivos del Desarrollo Sostenible para Latinoamérica), la cual tuvo como objetivo identificar los mecanismos, medidas y estructuras necesarias para reconstruir las empresas y la sociedad en el posmundo COVID-19 (Cascini et al., 2022; Córdova et al., 2022; Coronado et al., 2022; Gomez-Valencia et al., 2022a, 2022b; Minto-Coy et al., 2022; Monje-Cueto y Ruiz Ayala, 2022; Nava-Aguirre et al., 2022). En dicho estudio se utilizó la metodología de escenarios futuros que promueve una perspectiva de resiliencia y adaptabilidad a los riesgos del cambio climático (ODS 13) entre 7 universidades diferentes de la región (Universidad Privada Boliviana, Bolivia; FGV - Fundación Getulio Vargas, Brasil; Universidad EAFIT, Colombia; Universidad de Chile, Chile; Universidad de West Indies, Jamaica; Universidad de Monterrey, México; Pontificia Universidad Católica del Perú, Perú).

En el caso de Bolivia, los cuatro grupos focales contaron con 40 participantes de diferentes ciudades de Bolivia: 8 actores representando a la academia, 18 actores empresariales, 6 actores del gobierno, y 8 actores de organizaciones de la sociedad civil (Monje-Cueto y Ruiz Ayala, 2022). Además, se introdujeron los resultados de 102 encuestas realizadas, distribuidas según las características de afiliación institucional, cargo, área de especialización, años de experiencia, género y ubicación, con el fin de tener un grupo diverso, como se muestra en la tabla 2 de la sección recolección de datos. De igual manera, los participantes de cada uno de los grupos focales fueron seleccionados para generar heterogeneidad en los datos.

Fabiola Monje-Cueto · Johnny Davy Ruiz-Ayala

Possible actions of public and private actors towards regenerative development of businesses, in future scenarios

3.2. Muestreo

Este estudio se basó en un muestreo representativo (ver tablas 2 y 3 en la sección de recolección de datos). Este tipo de muestreo permite utilizar datos de una muestra para llegar a conclusiones representativas de la población (D'Excelle, 2014). El uso de este tipo de muestreo implica que los investigadores requieren asegurarse de que la muestra sea genuinamente representativa de la población investigada. La pluralidad y diversidad entre las personas que están expuestas a diferentes contextos, historias y puntos de vista permite ampliar las posibilidades que serán consideradas en la construcción de los escenarios futuros (Gonzales-Perez, 2022a).

Las consideraciones de muestreo representativas para realizar las invitaciones a los grupos focales de este estudio fueron las siguientes:

- **Ubicación:** un máximo del 70% de los participantes en cada taller debieron estar ubicados geográficamente en la misma ciudad o distrito. Representantes de al menos 3 lugares a nivel nacional deben estar en cada taller.
- **Diversidad de género:** los participantes en cada taller debieron ser entre un 40% y un 60% de mujeres y entre un 40% y un 60% de hombres.
- **Experiencia:** entre el 40% y el 60% de los participantes en cada taller debieron tener al menos 10 años de experiencia en el grupo que representan (empresas, academia, gobierno, y ONG u otras formas de organización de la sociedad civil).

3.2. Recolección de datos

Se realizó una ronda de encuestas, respondidas por los cuatro tipos de actores: académicos, empresariales, gubernamentales y de la sociedad civil. Como se presenta en la tabla 2, la mayoría de las personas tenían más de 10 años de experiencia profesional.

Tabla 2: Segmentación de partes interesadas de encuestas completadas

| Área | Experiencia | Masculino | Femenina | |
|------------------------|-------------------|-----------|----------|---|
| Academia | Entre 0 - 5 años | 3 | 3 | 0 |
| | Entre 6 - 10 años | 8 | 3 | 5 |
| | Más de 11 años | 15 | 10 | 5 |
| Negocios | Entre 0 - 5 años | 9 | 7 | 2 |
| | Entre 6 - 10 años | 10 | 4 | 6 |
| | Más de 11 años | 22 | 17 | 5 |
| Gobierno | Entre 0 - 5 años | 7 | 3 | 4 |
| | Entre 6 - 10 años | 3 | 2 | 1 |
| | Más de 11 años | 4 | 1 | 3 |
| Sociedad civil/ ONG | Entre 0 - 5 años | 8 | 4 | 4 |
| | Entre 6 - 10 años | 3 | 3 | 0 |
| | Más de 11 años | 10 | 7 | 3 |

Fuente: construcción propia con base en información obtenida de las encuestas.

La aplicación de las encuestas se llevó a cabo mediante Google Forms. Las encuestas se dividieron en tres partes. La primera etapa tuvo como objetivo solicitar información personal básica. La segunda etapa se centró en recopilar información sobre las expectativas de los participantes para 2030 en temas relacionados con el cambio climático y la biodiversidad en una escala del 1 al 10, así como la adopción de energías renovables o la reducción de emisiones de gases de efecto invernadero. La última etapa consistió en la formulación de 7 preguntas abiertas con miras al 2030, considerando los efectos del cambio climático y la pérdida de biodiversidad con relación a los cuatro escenarios propuestos. Esto permitió al equipo tener una mejor comprensión de la percepción de los participantes sobre el cambio climático, la biodiversidad y analizar los diferentes impulsores que los participantes consideran importantes para un futuro regenerativo para Bolivia. A todas las personas invitadas a los grupos focales se les solicitó también el diligenciamiento previo de la encuesta.

Después de la encuesta inicial, se organizaron cuatro grupos focales. Cada taller multiactor estuvo integrado por 8 a 10 participantes que representaban los sectores de la academia, empresa, gobierno, y sociedad civil. La información de cada tipo de participante de la ronda de grupos focales se presenta en la tabla 3.

Tabla 3: Segmentación de partes interesadas de grupos focales

| Área | | Experiencia | Masculino | Femenina |
|--------------------------------|----|------------------|-----------|----------|
| Academia | 8 | Menos de 10 años | 2 | 1 |
| | | Más de 10 años | 6 | 2 |
| Negocios (grandes) | 10 | Menos de 10 años | 5 | 1 |
| | | Más de 10 años | 5 | 4 |
| Negocios (medianos y pequeños) | 8 | Menos de 10 años | 5 | 3 |
| | | Más de 10 años | 3 | 2 |
| Gobierno | 6 | Menos de 10 años | 3 | 1 |
| | | Más de 10 años | 3 | 1 |
| Sociedad civil/ONG | 8 | Menos de 10 años | 2 | 0 |
| | | Más de 10 años | 6 | 3 |

Fuente: Construcción propia con base en información obtenida de los grupos focales.

En cada uno de los grupos focales nacionales se recopiló una variedad de datos cualitativos y cuantitativos. El proceso de recolección de datos contó con el consentimiento informado de los participantes para la grabación en formato de video y audio. Durante cada sesión, los miembros del equipo de investigación tomaron notas de los comentarios, interacciones y códigos emergentes relevantes para su posterior análisis.

Fabiola Monje-Cueto · Johnny Davy Ruiz-Ayala

Possible actions of public and private actors towards regenerative development of businesses, in future scenarios

Las grabaciones de audio y video de los grupos focales se transcribieron y almacenaron en una carpeta compartida en la nube. En cada sesión del taller, los participantes fueron dirigidos por el investigador principal y contaron con la presencia de al menos un asistente de investigación.

Los grupos focales se realizaron de octubre de 2020 a febrero de 2021. Cada uno de estos eventos tuvo una duración promedio de 90 minutos. Se utilizó la plataforma Zoom, para la comunicación visual y verbal, y la plataforma Miro, para recolectar la información escrita.

Los cuatro grupos focales se centraron en analizar los diferentes impulsores que podrían afectar a un país: políticos, económicos, sociales, tecnológicos, ambientales, y legales relevantes. Con este contexto, los participantes debieron desarrollar cuatro escenarios futuros principales, basados en las variables de recuperación socioeconómica y resiliencia al cambio climático. A partir de ellas se crearon los cuatro escenarios, considerando que cada uno podría tener una buena o mala recuperación socioeconómica y, a la vez, una buena o mala resiliencia al cambio climático (ver figura 3).

Figura 3: Escenarios futuros

| | | |
|-----------------------------|--|--|
| Recuperación socioeconómica | <p>Mejor</p> <p>Escenario 2 Recuperación socioeconómica positiva con efectos negativos acelerados del cambio climático y pérdida masiva de biodiversidad</p> | <p>Escenario 1 Recuperación socioeconómica positiva con mayor resiliencia y adaptabilidad a los efectos negativos del cambio climático y la pérdida masiva de biodiversidad</p> |
| | <p>Peor</p> <p>Escenario 3 Recuperación socioeconómica negativa con efectos negativos acelerados del cambio climático y pérdida masiva de biodiversidad</p> | <p>Escenario 4 Recuperación socioeconómica negativa con mayor resiliencia y adaptabilidad a los efectos negativos del cambio climático y la pérdida masiva de biodiversidad</p> |

Peor Resiliencia al cambio climático y la pérdida masiva de biodiversidad **Mejor**

Fuente: Construcción propia con base en información obtenida durante el taller del equipo de investigación.

Los grupos focales se dividieron en cuatro actividades para evaluar todos los elementos involucrados en cada escenario, considerando cuidadosamente los riesgos y oportunidades relacionados con cada uno. La primera actividad consistió en crear una narrativa de cómo sería el país en el futuro, teniendo en cuenta los impulsores relevantes y sentando las bases para el análisis posterior. La segunda actividad fue nombrar cada escenario, con el propósito de tener una visión amplia sobre cuáles elementos son importantes y el impacto que tuvieron. La tercera actividad se centró en identificar los eventos clave que llevaron a cada escenario, haciendo uso de una línea de tiempo que comienza en 2020 y finaliza en 2030. Por un lado, los participantes debían pensar seriamente en eventos beneficiosos para el mejor escenario y, por otro, tenían que idear eventos dañinos para el peor escenario. Esto permitió profundizar en el análisis en tanto debían estar involucrados con los impulsores relevantes. Finalmente, la última actividad tuvo como objetivo poner toda la información de las actividades anteriores para proponer ideas de políticas públicas que permitan llegar al mejor escenario. A diferencia de las anteriores, la última actividad se centró en evitar los problemas que conducirían a un escenario negativo, en lugar de simplemente revisar los factores incluyentes.

3.3. Análisis de los datos

Después de analizar el conjunto de datos recopilados, de las encuestas y los grupos focales de múltiples actores y proporcionar una evaluación a nivel nacional, se realizó el análisis de acuerdo con las categorías y etiquetas previamente identificadas y otras no consideradas en el diseño de investigación inicial.

La forma en que se procesaron los datos fue codificando (asignando una etiqueta) ciertas palabras u oraciones escritas en las encuestas y expresadas verbalmente durante los grupos focales, así como las oraciones al taller, actividad y escenario al que pertenecían. La codificación de las oraciones fue útil para analizar con el uso de las herramientas de Atlas.ti, dado que así se pudo ver la ocurrencia de ciertas ideas y temas, lo cual permitió crear categorías para resumir las diferentes propuestas esbozadas. Además, el análisis con Atlas.ti evidenció que ciertos grupos están dirigidos a considerar riesgos u oportunidades en lugar de solo sugerir una acción. También fue posible identificar ideas de políticas públicas de cada grupo de interés, las cuales son valiosas debido a la experiencia que los participantes tienen en su campo.

4. HALLAZGOS

A partir de la información obtenida durante las encuestas y los grupos focales, se identificaron las acciones necesarias para aportar al logro de futuros sostenibles y negocios con una visión regenerativa. De igual modo, se identificaron los riesgos

Fabiola Monje-Cueto · Johnny Davy Ruiz-Ayala

Possible actions of public and private actors towards regenerative development of businesses, in future scenarios

para tenerlos en cuenta al planificar las acciones, así como las oportunidades y los factores que se pueden capitalizar. Del análisis de estos datos se desprenden cinco categorías y se enumeran las metas de los ODS rezagadas susceptibles de impulsar (ver tabla 3).

Tabla 3. Patrones de acción, riesgos y oportunidades apoyando las metas rezagas

| | Acciones | Riesgos | Oportunidades | ODS involucrados |
|---|---|---|--|--|
| Educación | Educación sobre cambio climático a nivel comunitario y entidades de gobierno local; conciencia pública y acceso a información adecuada. | Jóvenes despreocupados por temas inherentes a la sustentabilidad económica y ambiental. Desinformación de indicadores de la situación actual. | Las personas son conscientes del cambio climático y están comprometidas a tomar medidas. Estrategias de CSR que involucren estrategias de educación y comunicación ambiental dirigidas a los bolivianos. | ODS 12 Meta 12.8 ODS 13 Meta 13.3 |
| Recursos naturales y biodiversidad | Protección de reservas naturales, expansión de la frontera agrícola, manejo de residuos y control de emisiones de carbono. | Las reservas naturales son administradas por el Estado. Destrucción de áreas protegidas por intereses comerciales y políticos. | Ciudades reforestadas, con un adecuado sistema de tratamiento de cuencas y humedales, con planta de tratamiento de basuras, control de emisiones de residuos y gases. | ODS 11 Meta 11.6 ODS 15 Meta 15.1 Meta 15.2 Meta 15.4 |
| Políticas públicas | Políticas dirigidas a la biodiversidad, así como normas destinadas a destinar fondos a actividades de conservación por parte de las empresas. | La falta de dinero y visión de las autoridades para establecer acciones claras con una visión de largo plazo en temas sustentables. | Promoción de iniciativas verdes, economía naranja y economía circular. Incentivos fiscales para empresas y familias que utilicen energías limpias. | ODS 13 Meta 13.2 ODS 15 Meta 15.a Meta 15.b |

| | Acciones | Riesgos | Oportunidades | ODS involucrados |
|-------------|--|--|---|------------------|
| Negocios | Es muy importante mejorar la productividad agrícola. Detener la explotación de los recursos naturales y comenzar a generar valor agregado. | Mayor industrialización de Bolivia, pero poco sostenible. Degradación de los sistemas productivos, inseguridad alimentaria e inseguridad jurídica. | Nuevas tecnologías, fuentes de energía y aprovechamiento sostenible de los recursos naturales. Creación de empleo y fomento de las exportaciones de los distintos sectores productivos. | ODS 8 |
| | | | | Meta 8.4 |
| | | | | Meta 8.6 |
| | | | | ODS 9 |
| | | | | Meta 9.1 |
| | | | | Meta 9.2 |
| | | | | Meta 9.4 |
| ODS 17 | | | | |
| Meta 17.11 | | | | |
| Cooperación | Planificación gubernamental que integre a todos los actores clave nacionales e internacionales. Apertura a la asesoría internacional para el diseño de políticas públicas. | Indiferencia de los actores y autoridades locales. Políticas económicas sesgadas. Sin articulación entre el sector empresarial, universidad, gobierno. | Acuerdos o convenios con organismos internacionales. Inversión estatal en proyectos de mejoramiento de sistemas productivos amigables con el ambiente. | ODS 17 |
| | | | | Meta 17.4 |
| | | | | Meta 17.9 |
| | | | | Meta 17.14 |
| | | | | Meta 17.16 |
| | | | | Meta 17.17 |

Fuente: Construcción propia con base en información obtenida de encuestas y grupos focales.

La educación, los recursos naturales y la biodiversidad, las políticas públicas, los negocios y la cooperación son los cinco temas en los que se pudieron agrupar las intervenciones de los actores. La atención a estos cinco temas impulsará de gran manera el avance de las metas subrayadas en la tabla precedente.

El segundo hallazgo fue la identificación de acciones a lo largo de una línea de tiempo. A corto plazo (ver figura 5), la construcción se hizo a partir de todas las menciones a acciones urgentes e inmediatas. Posteriormente, se identificaron los cuatro ODS que atenderían dichas propuestas.

Fabiola Monje-Cueto · Johnny Davy Ruiz-Ayala

Possible actions of public and private actors towards regenerative development of businesses, in future scenarios

Figura 5: Acciones inmediatas para alcanzar el mejor escenario futuro



ODS 12, 13, 15, 16

Fuente: Construcción propia con base en información obtenida de encuestas y grupos focales.

En este ejercicio se puede ver que la narrativa de lo que debería ocurrir de forma inmediata para lograr un escenario favorable está dirigida hacia una estabilidad política y la inmunidad a la COVID-19: en el 2020, Bolivia estaba saliendo de un proceso de elección que había sido considerado fraudulento, con un gobierno *ad-hoc* y mucha incertidumbre política. Por otro lado, el desconocimiento sobre la COVID-19 y las subsiguientes mutaciones que tuvo el virus. De esto se desprende la necesidad de un fortalecimiento de las instituciones gubernamentales y un aporte certero a los procesos necesarios públicos y privados hacia un desarrollo sostenible.

En la siguiente figura se presentan acciones a mediano plazo (año 2025). Aquí se identifica que los expertos dan mayor énfasis a temas como la producción orgánica, la preservación de la biodiversidad, consumo sostenible, programas de apoyo a la industria. Es en la etapa que se sugieren más regulaciones para el manejo de los suelos, la producción responsable y el manejo de cuencas hidrográficas. En ella hay un aporte a 8 de los 17 ODS.

Figura 6: Acciones a mediano plazo para alcanzar el mejor escenario futuro

| | | |
|--|------|--|
| Generación de alianzas público-privadas | 2025 | Fomento al emprendedurismo |
| Políticas públicas de fortalecimiento a la innovación empresarial | | Índices de desarrollo humano y económicos positivos |
| Impulso estatal-regulado para cambio de uso de tecnologías | | 70 % Incremento Economía Circular |
| Inversión masiva de bolivianos en el exterior en sectores estratégicos | | Manejo de sueldos responsables |
| Devaluación de la moneda nacional frente al dólar | | Políticas de reforestación y manejo de cuencas son exitosas |
| Promover la integración económica | | Menor poder del Estado en la toma de decisiones (Minarquismo) |
| Desarrollo de estrategias de I+D incrementando el capital estructural la oferta de bienes y servicios por parte de las empresas y el PIB | | Inversión en capital humano, se ha diversificado la economía, la población está más educada |
| Regulaciones en la minería informal | | Estabilidad económica |
| Los acuerdos de cooperación internacionales destinan esfuerzos y recursos para impulsar este nuevo enfoque de economía circular | | Empresas realizan cambios estructurales y de producción a favor del medio ambiente y la salud |
| Incentivos impositivos al reciclaje. Los clientes y usuarios / mercado premian a este tipo de empresas, a través de su preferencia / consumo | | Bolivia no es dependiente de recursos naturales se ha generado un crecimiento responsable y de cuidado al medio ambiente |
| Universidades y colegios educando en conciencia social y ética secular | | Información, educación |
| Empresas relacionadas al rubro de la construcción y los inmuebles que promuevan el respeto a la biodiversidad | | Se ha logrado que los cambios estructurales planteados sean políticas de Estado y no de Gobierno |
| Marketing verde, promocionando los proyectos de respeto al medioambiente y la biodiversidad | | Eficiencia en la creación formal de actividades económicas (empresas) |
| Programas de apoyo a la industria para mejora continua de la Productividad | | Prima el Estado de Derecho ante las leyes. Seguridad Jurídica |
| Plusvalía en las construcciones que estén adaptadas al medioambiente local o de la zona | | Poca contaminación atmosférica y disminución en enfermedades respiratorias y renales |
| Se recuperan ríos y humedales | | Fortalecimiento de las habilidades blandas en colaboradores de entidades públicas y privadas |
| Desarrollo de tecnologías de riesgo | | Se ha institucionalizado el proceso de desarrollo en Bolivia |

ODS 8, 9, 11, 12, 13, 14, 15, 16, 17

Fuente: construcción propia con base en información obtenida de encuestas y grupos focales.

Fabiola Monje-Cueto · Johnny Davy Ruiz-Ayala

Possible actions of public and private actors towards regenerative development of businesses, in future scenarios

En acciones a largo plazo, es decir para el 2030, surgen temas como regulaciones necesarias hacia la minería, la educación, la banca y se insiste en el manejo de suelos responsablemente, la manufactura verde, el uso de energías renovables al 100% y otros elementos para fomentar los cambios dirigidos a la sostenibilidad. En la siguiente figura se ve que, con estas acciones, se contribuye a 5 ODS.

Figura 7: Acciones a largo plazo para alcanzar el mejor escenario futuro



Fuente: construcción propia con base en información obtenida de encuestas y grupos focales.

Uno de los hallazgos más importantes al sistematizar esta información es que, aun cuando las acciones o iniciativas envuelvan en gran parte al sector privado y a la sociedad civil en general, los resultados no podrán ser alcanzados sin el involucramiento del sector gubernamental: se necesitan políticas claras y definidas con el conocimiento profundo del tema, con el fin de que puedan ser implementadas con facilidad.

5. RECOMENDACIONES

Uno de los apartados más importantes tanto de la encuesta como de los grupos focales fueron las preguntas que indagaban por las recomendaciones para lograr un buen escenario futuro, teniendo en cuenta el medio ambiente. Las sugerencias se dirigieron a los mecanismos que las organizaciones podrían asumir para lograr la sostenibilidad e impulsar la economía regenerativa.

5.1. Academia

El sector académico se centró fuertemente en las acciones que podrían emprenderse para transformar ciertos aspectos de los negocios, tales como la producción agrícola de alto valor agregado, el turismo de naturaleza y la revalorización de los conocimientos ancestrales.

Los representantes de la academia también destacaron la importancia de la colaboración para el desarrollo de proyectos conjuntos con las micro, pequeñas y medianas empresas o generar iniciativas de innovación, investigación y apoyo al emprendimiento, enfocándose en el uso de tecnologías (conocimientos o herramientas) que contribuyan al desarrollo sostenible.

Igualmente, expresaron la importancia en los siguientes aspectos: diversificación de ingresos, incorporación de nuevos modelos de negocios verdes o sostenibles; actividades de fortalecimiento cultural en la economía circular; establecimiento de impuestos al uso de plástico, fiscalización ambiental y control en territorios vulnerables por deforestación y explotación de recursos.

5.2. Negocio

Las recomendaciones de este sector se centraron en incentivar el apoyo a sus colaboradores y socios en la implementación de prácticas más sostenibles. Una de las primeras y más comunes es promover el trabajo articulado entre el gobierno y el sector privado a partir de la formulación de políticas públicas para promover las micro, pequeñas y medianas empresas. Por ello, sugieren acciones como financiamiento y políticas para el uso y distribución de la tierra, incentivos a la producción hecha en Bolivia, definición de barreras fiscales a los productos importados, fomento de la gestión de alianzas público-privadas, entre otras.

De igual forma, las empresas buscan contribuir a este proceso sugiriendo la firma de convenios con organismos internacionales para orientar la transformación sostenible y regenerativa en el país. Además, los participantes se enfocan en las actividades de las empresas y proponen la generación de alternativas al uso extensivo de la tierra, la gestión integral del empleo y la industrialización de los recursos naturales con políticas de uso eficiente de los recursos. Finalmente, consideraron necesario desarrollar programas de educación y concientización sobre el uso eficiente de los recursos naturales, el seguimiento y aplicación de políticas de responsabilidad social empresarial y la generación de acciones concretas en materia de cambio climático de acuerdo con las metas y compromisos internacionales.

Fabiola Monje-Cueto · Johnny Davy Ruiz-Ayala

Possible actions of public and private actors towards regenerative development of businesses, in future scenarios

Según la visión del sector empresarial y tras las reuniones mantenidas con sus representantes, resultan fundamental plantear políticas públicas prioritarias como la mejora de la productividad de las micro, pequeñas y medianas empresas, y la transición de la matriz energética. Además, hay una preocupación en cuanto al uso eficiente de los recursos ante la actual dependencia de los combustibles fósiles, el apoyo a la producción local y la lucha contra el contrabando, la promoción del desarrollo de asociaciones público-privadas, la gestión de la innovación e industria 4.0, así como el desarrollo de una estrategia nacional de empleo y comercio internacional.

5.3. Gobierno

Los participantes de este sector recomendaron la formulación de políticas y resoluciones ministeriales con lineamientos que integren la gestión ambiental y el consumo responsable, la protección de la biodiversidad, las soluciones basadas en la naturaleza y una actualización de la Ley General del Trabajo. También consideran fundamental impulsar políticas que apoyen la transición de la matriz energética, promuevan la conservación de la biodiversidad, incentiven el uso de nuevas tecnologías en la producción de alimentos y conduzcan a la creación de productos y servicios financieros verdes.

Asimismo, sugirieron la elaboración de un plan estratégico que incluya el enfoque de sostenibilidad como eje estratégico y transversal en la agenda de gobierno, la elaboración de un estudio de situación actual, la delimitación de zonas de riesgo y progresión de posibles desastres/daños y afectaciones. Del mismo modo, incrementar la inversión pública en las áreas de investigación, capacitación, socialización y seguimiento de la normativa, así como la simplificación de trámites en la creación de empresas formales.

Por todo esto, se plantea la necesidad de contar con políticas públicas para la conservación de la biodiversidad, la promoción de las energías renovables en la lucha contra el cambio climático, el incentivo para la creación de productos, servicios verdes y regenerativos, la implementación del gobierno electrónico, así como el apoyo a iniciativas vinculadas a la I+D+i (investigación, desarrollo e innovación) demandadas por actores de la academia, empresa y sociedad civil.

5.4. Sociedad civil

Las principales recomendaciones de la sociedad civil se centraron en las empresas y el gobierno, y algunas se dirigieron a ellos mismos. Los participantes de este grupo plantearon la importancia de mejorar la productividad laboral, la innovación del aparato productivo de la mano de la inversión pública y privada, el fomento de la I+D+i, la apertura al comercio internacional y la priorización de oportunidades de crecimiento y escalabilidad de las empresas sostenibles.

Posteriormente, precisaron la necesidad de impulsar una normativa municipal en materia de gestión ambiental, como la reducción del uso indiscriminado de plásticos, el incentivo en los procesos de transparencia institucional y la descentralización

administrativa. De cara hacia la sociedad civil, consideran fundamental fortalecer la cohesión social para consolidar comunidades responsables e informadas sobre el manejo sostenible de los recursos.

A partir del manejo y análisis de datos realizado por la sociedad civil, se propone la formulación de las siguientes políticas públicas e instrumentos complementarios para el desarrollo de negocios con enfoques más sostenibles y regenerativos: manejo y conservación de la biodiversidad, reducción progresiva del uso de plásticos, promoción del desarrollo de empresas sostenibles y regenerativas y el desarrollo de una estrategia de cultura responsable y resiliente frente al cambio climático. Coincidentemente, los cuatro actores incluidos en esta investigación expresaron la importancia de formular e implementar políticas públicas de apoyo a la innovación y la productividad, siendo las principales demandas identificadas para potenciar la generación de empleos, la gestión de nuevos productos y procesos, y para aumentar el rendimiento del sector terciario, entre otros.

6. CONCLUSIONES

Al iniciar este trabajo se planteó abordar los riesgos, las oportunidades y las acciones a mediano, corto y largo plazo para el desarrollo de las empresas con un enfoque de sostenibilidad desde la perspectiva multiactoral en el caso de Bolivia.

Después de presentar este panorama (ver figura 8), se puede concluir que, si bien la formulación de políticas públicas solo puede ser realizada por el gobierno, es responsabilidad de todos los actores involucrarse y apoyar su desarrollo y efectiva implementación.

Desagregando estas perspectivas, la academia identificó oportunidades para lograr negocios sostenibles involucrando el uso de nuevas tecnologías, promoviendo la innovación y fortaleciendo nuevos conocimientos en las empresas, ya que un cambio hacia economías regenerativas involucra transformación desde la etapa de planeamiento y diseño de los negocios. Estas sugerencias permitirán desarrollar sistemas alimentarios sostenibles, modelos de negocios ecológicos y regenerativos, reducir el uso de plásticos, mejorar las operaciones actuales de las empresas a medida que introducen tecnología para reducir el desperdicio o hacer un uso más eficiente de sus recursos. Asimismo, el gobierno es consciente del impacto que su propio sector puede generar hacia la sostenibilidad, teniendo en cuenta que su sector regula directamente las operaciones de las empresas. En ese sentido, sugieren políticas para reducir los trámites administrativos en la creación de empresas, actualizar las leyes sobre recursos naturales, protección de la biodiversidad y creación de productos y servicios financieros verdes. Finalmente, las políticas públicas propuestas por la sociedad civil estuvieron dirigidas a la promoción de la inversión pública y privada, las normas municipales sobre gestión ambiental y la promoción del desarrollo de empresas sostenibles y regenerativas.

En consecuencia, las recomendaciones de política pública realizadas por los cuatro actores considerados en este trabajo brindaron diferentes perspectivas hacia la

Fabiola Monje-Cueto · Johnny Davy Ruiz-Ayala

Possible actions of public and private actors towards regenerative development of businesses, in future scenarios

promoción y desarrollo de negocios sostenibles en el Estado Plurinacional de Bolivia, sobre todo, en un escenario de crisis climática e incertidumbres, en el que la cohesión y el diálogo social entre actores resultan fundamentales para esta transición.

Figura 8: Recomendaciones de políticas públicas y metas rezagadas que impulsan como externalidades



Fuente: Construcción de los autores con base en las recomendaciones de políticas públicas de los multiactores.

7. LIMITACIONES METODOLÓGICAS Y DE DATOS

Como se informó en la sección de metodología, este documento hace parte de un estudio regional en ALC sobre recuperación económica y conservación ambiental, por lo cual aquí solo presenta información referente a escenarios futuros para el caso de Bolivia hacia la recomendación de políticas públicas que promuevan el desarrollo de negocios sostenibles y regenerativos.

Como futuras investigaciones se recomienda realizar un estudio comparativo entre los siete países participantes en este tema en particular, la formulación de lineamientos para la gestión y promoción de nuevos modelos de negocios en el contexto poscovid-19, el diseño de estrategias para la aplicación de la economía circular en Bolivia y la evaluación de oportunidades de innovación social como instrumento de desarrollo.

8. REFERENCIAS

- Ayres, R. U., & Kneese, A. V. (1969). Production, consumption, and externalities. *The American Economic Review*, 59(3), 282-297. <https://www.jstor.org/stable/1808958>
- Baumol, W. J. (1972). On taxation and the control of externalities. *The American Economic Review*, 62(3), 307-322. <http://www.jstor.org/stable/1803378>
- CAINCO (2021). Mapeo del ecosistema de emprendimiento e innovación en Bolivia: Con énfasis en la ciudad de Santa Cruz de la Sierra. <https://docplayer.es/209910029-Mapeo-del-ecosistema-de-emprendimiento-e-innovacion-en-bolivia.html>
- Casnici, C. V., Pacheco, L. M., Leão, P., & Dias Santiago, A. J. (2022). Regenerative and sustainable futures for Brazil. En M. A. Gonzalez-Perez (Ed.), *Regenerative and sustainable futures for Latin America and the Caribbean* (pp. 117-139). Emerald Publishing Limited. <https://doi.org/10.1108/978-1-80117-864-820221006>
- Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL) (2021). *Estudio económico de América Latina y El Caribe, 2021*. CEPAL. https://repositorio.cepal.org/bitstream/handle/11362/47192/S2100608_es.pdf?sequence=58&isAllowed=y
- Comisión Económica para América Latina y El Caribe (CEPAL) (2022a). *Hacia la transformación del modelo de desarrollo en América Latina y El Caribe: producción, inclusión y sostenibilidad*. CEPAL. <https://repositorio.cepal.org/handle/11362/48308>
- Comisión Económica para América Latina y El Caribe (CEPAL) (24 de octubre de 2022b). *Presentación documento de posición CEPAL por el secretario ejecutivo José Manuel Salazar-Xirinachs* [video]. Youtube. <https://youtu.be/VqWAhTccnio>

Fabiola Monje-Cueto · Johnny Davy Ruiz-Ayala

Possible actions of public and private actors towards regenerative development of businesses, in future scenarios

- Comisión Económica para América Latina y El Caribe (CEPAL) (2022c). *Una década de acción para un cambio de época*. CEPAL. <https://repositorio.cepal.org/handle/11362/47745>
- Compagnon, J. (2020). *Ondas expansivas REP*. País Circular. <https://www.paiscircular.cl/industria/ondas-expansivas-rep/>
- Córdova, M., Huamán, F., Liñan, T., & Powosino, R. (2022). Regenerative futures for Peru. En M. A. Gonzalez-Perez (Ed.), *Regenerative and sustainable futures for Latin America and the Caribbean* (pp. 235-254). Emerald Publishing Limited. <https://doi.org/10.1108/978-1-80117-864-820221011>
- Coronado, F., Lezana, B., García, J., & Cid, Y. (2022). Climate resilient and sustainable futures for Chile. En M. A. Gonzalez-Perez (Ed.), *Regenerative and sustainable futures for Latin America and the Caribbean* (pp. 141-159). Emerald Publishing Limited. <https://doi.org/10.1108/978-1-80117-864-820221007>
- D'Exelle, B. (2014). Representative sample. En A. C. Michalos (Ed.), *Encyclopedia of quality of life and well-being research* (pp. 238-311). SpringerLink. <https://link.springer.com/referencework/10.1007/978-94-007-0753-5>.
- De Smedt, P., Borch, K., & Fuller, T. (2013). Future scenarios to inspire innovation. *Technological Forecasting and Social Change*, 80(3), 432-443. <https://doi.org/10.1016/j.techfore.2012.10.006>
- Elkington, J. (1994). Towards the sustainable corporation: win-win-win business strategies for sustainable development. *California Management Review*, 36(2), 90-100. <https://journals.sagepub.com/doi/10.2307/41165746>
- Expansión/Datosmacro.com (2021). *Bolivia - Emisiones de CO2 2021*. Datos Macro. <https://datosmacro.expansion.com/energia-y-medio-ambiente/emisiones-co2/bolivia>
- Fauré, E., Arushanyan, Y., Ekener, E., Miliutenko, S., & Finnveden, G. (2017). Methods for assessing future scenarios from a sustainability perspective. *European Journal of Futures Research*, 5(17). <https://doi.org/10.1007/s40309-017-0121-9>
- Ferretti, V. (2016). From stakeholders analysis to cognitive mapping and Multi-Attribute Value Theory: an integrated approach for policy support. *European Journal Of Operational Research*, 253(2), 524-541. <https://doi.org/10.1016/j.ejor.2016.02.054>
- Gibbons, L. V. (2020). Regenerative - The new sustainable?. *Sustainability*, 12(13), 5483. <https://doi.org/10.3390/su12135483>
- Godet, M., & Roubelat, F. (1996). Creating the future: the use and misuse of scenarios. *Long Range Planning*, 29(2), 164-171.

- Gomez-Valencia, M., Vargas, C., Gonzalez-Perez, M. A., Minto-Coy, I., Cordova, M., Nava-Aguirre, K. M., Monje-Cueto, F., Casnici, C. V., & Coronado, F. (2022a). Looking back to look forward: learnings from the past to achieve sustainable recovery after upcoming global crises. En M. A. Gonzalez-Perez (Ed.), *Regenerative and sustainable futures for Latin America and the Caribbean* (pp. 21-63). Emerald Publishing Limited. <https://doi.org/10.1108/978-1-80117-864-820221002>
- Gomez-Valencia, M., Vargas, C., & Gonzalez-Perez, M. A. (2022b). Regenerative and sustainable futures for Colombia. En M. A. Gonzalez-Perez (Ed.), *Regenerative and sustainable futures for Latin America and the Caribbean* (pp. 161-185). Emerald Publishing Limited. <https://doi.org/10.1108/978-1-80117-864-820221008>
- Gonzalez-Perez, M. A. (2022a). The study of sustainable futures. En M. A. Gonzalez-Perez (Ed.), *Regenerative and sustainable futures for Latin America and the Caribbean* (pp. 81-91). Emerald Publishing Limited. <https://doi.org/10.1108/978-1-80117-864-820221004>
- Gonzalez-Perez, M. A. (Ed.) (2022b). *Regenerative and sustainable futures for Latin America and the Caribbean: collective action for a region with a better tomorrow*. Emerald Publishing.
- Gonzalez-Perez, M. A., & Piedrahita-Carvajal, D. (2022). Collective action for a regenerative future. En M. A. Gonzalez-Perez (Ed.), *Regenerative and sustainable futures for Latin America and the Caribbean* (pp. 255-264). Emerald Publishing Limited. <https://doi.org/10.1108/978-1-80117-864-820221012>
- Harmes-Liedtke, U., & Stamm, A. (2021). *Green economy, innovation and quality infrastructure: a baseline study about the relevance of quality infrastructure for innovations in the green economy in Latin America and the Caribbean*. Braunschweig, Germany. PTB. <https://www.idos-research.de/en/others-publications/article/green-economy-innovation-and-quality-infrastructure-a-baseline-study-about-the-relevance-of-quality-infrastructure-for-innovations-in-the-green-economy-in-latin-america-and-the-caribbean/>
- Intergovernmental Panel on Climate Change (IPCC) (2021). Summary for Policymakers. En *Climate Change 2021: The Physical Science Basis. Contribution of Working Group I to the Sixth Assessment Report of the Intergovernmental Panel on Climate Change* [Masson-Delmotte, V., P. Zhai, A. Pirani, S. L. Connors, C. Péan, S. Berger, N. Caud, Y. Chen, L. Goldfarb, M. I. Gomis, M. Huang, K. Leitzell, E. Lonnoy, J. B. R. Matthews, T. K. Maycock, T. Waterfield, O. Yelekçi, R. Yu, & B. Zhou (Eds.)]. Cambridge University Press.
- Iversen J. S. (2006). Futures thinking methodologies and options for education. En Organisation for Economic Co-operation and Development (OECD) (Ed.), *Think scenarios, rethink education* (pp. 107-120). OECD. <https://doi.org/10.1787/9789264023642-8-en>
- Jackson, T. (2017). *Prosperity without growth: foundations for the economy of tomorrow*. Routledge, Taylor & Francis Group. <https://doi.org/10.4324/9781315677453>

Fabiola Monje-Cueto · Johnny Davy Ruiz-Ayala

Possible actions of public and private actors towards regenerative development of businesses, in future scenarios

- Malky, A. F., & C. Mendizabal (2018). *Forests, water and biodiversity in Bolivia. The challenges of productive development in the twenty-first century: diversification, social justice and environmental sustainability*. Universidad Católica Boliviana San Pablo.
- Mang, P., & Reed, B. (2020). Regenerative development and design. En V. Loftness (Ed.), *Sustainable built environments. Encyclopedia of sustainability science and technology series*. Springer. https://doi.org/10.1007/978-1-0716-0684-1_303
- Meadows, D. H., Meadows, D. L., Randers, J., & Behrens, W. W. (2018). The limits to growth. En *Green planet blues* (pp. 25-29). Routledge. <https://doi.org/10.4324/9780429493744-3>
- Ministerio de Obras Públicas, Servicios y Vivienda (MOPSV). (2021). *Política de ciudades, La Paz, Bolivia*. UN Habitat. https://unhabitat.org/sites/default/files/2020/10/cities_policy_onu-habitat_bolivia_10082020.pdf
- Ministerio de Medio Ambiente y Agua - Autoridad Plurinacional de la Madre Tierra (MMAyA - APMT) (2022). *Contribución Nacionalmente Determinada (CND) del Estado Plurinacional de Bolivia. Actualización de las CND para el periodo 2021-2030 en el marco del Acuerdo de París*. <https://unfccc.int/documents/499041>
- Ministerio de Medio Ambiente y Sostenibilidad de Colombia (s.f.). *¿Qué son los negocios verdes?* MinAmbiente. <https://www.minambiente.gov.co/negocios-verdes/que-son-los-negocios-verdes>
- Minto-Coy, I., Hoilett, A., Claudius, T., & Lambert, L. (2022). Sustainable futures for Jamaica: policies and actions for socioeconomic recovery post-COVID-19. En M. A. Gonzalez-Perez (Ed.), *Regenerative and sustainable futures for Latin America and the Caribbean* (pp. 187-208). Emerald Publishing Limited. <https://doi.org/10.1108/978-1-80117-864-820221009>
- Monje-Cueto, F., & Ruiz Ayala, J. D. (2022). Sustainable futures for Bolivia. In Gonzalez-Perez, M.A. (Ed.) *Regenerative and sustainable futures for Latin America and the Caribbean* (pp. 93-116). Emerald Publishing Limited. <https://doi.org/10.1108/978-1-80117-864-820221005>
- Montiel, I., Cuervo-Cazurra, A., Park, J., Antolín-López, R., & Husted, B. W. (2021). Implementing the United Nations' sustainable development goals in international business. *Journal of International Business Studies*, 52(5), 999-1030. <https://doi.org/10.1057/s41267-021-00445-y>
- Nava-Aguirre, K. M., Zarate-Solis, I., & Rojas-Vazquez, J. L. (2022). Building resilient, sustainable and inclusive futures for Mexico. En M. A. Gonzalez-Perez (Ed.), *Regenerative and sustainable futures for Latin America and the Caribbean* (pp. 209-234). Emerald Publishing Limited. <https://doi.org/10.1108/978-1-80117-864-820221010>
- ONU-Habitat (2021). *Primer reporte del estado de la prosperidad de las ciudades de Bolivia*. Bolivia UN. <https://bolivia.un.org/es/156038-onu-habitat-primer-reporte-del-estado-de-la-prosperidad-de-las-ciudades-de-bolivia>

- Organización de Naciones Unidas (ONU). (1973). *Informe de la Conferencia de las Naciones Unidas sobre el Medio Humano*. ONU. <https://documents-dds-ny.un.org/doc/UNDOC/GEN/N73/039/07/PDF/N7303907.pdf?OpenElement>
- Raford, N. (2015). Online foresight platforms: evidence for their impact on scenario planning & strategic foresight. *Technological Forecasting & Social Change*, 97(2015), 65-76. <https://doi.org/10.1016/j.techfore.2014.03.008>
- Ramírez R., Selsky, J. W., & Van der Heijden, K. (Eds.) (2008). *Business planning for turbulent times: new methods for applying scenarios*. Routledge. <https://doi.org/10.4324/9781849770644>
- Ramirez, R., Mukherjee, M., Vezzoli, S., & Kramer, A. (2015). Scenarios as a scholarly methodology to produce "interesting research". *Futures*, (71), 70-87. <https://doi.org/10.1016/j.futures.2015.06.006>
- Raworth, K. (2017). A doughnut for the anthropocene: humanity's compass in the 21st century. *The Lancet Planetary Health*, 1(2), e48-e49. [https://doi.org/10.1016/s2542-5196\(17\)30028-1](https://doi.org/10.1016/s2542-5196(17)30028-1)
- Retamal C., & Gutiérrez E. (2020). *Análisis del estado de situación de la implementación de la Contribución Nacionalmente Determinada (NDC) de Bolivia y recomendaciones para su actualización*. Bivica. <https://www.bivica.org/file/view/id/5630>
- Roșca, I. G., Pîrjulescu, C., & Pârvan, C. (2010). Shaping the future of higher education in Romania: challenges and driving factors. *Management & Marketing*, 5(1), 57-70. <https://core.ac.uk/download/pdf/6250155.pdf>
- Salinas, J. (2005). Nuevos escenarios de aprendizaje. En *Grupo CIFO: IV Congreso de Formación para el Trabajo* (pp. 421-431). Fundación Forcem y Universidad de Vigo. https://www.researchgate.net/publication/232242510_Nuevos_escenarios_de_aprendizaje
- Saxer, M. (2016). *The economy of tomorrow. How to produce socially just, resilient, and green dynamic growth for a good society*. Friedrich Ebert Stiftung. <https://library.fes.de/pdf-files/bueros/indien/12169.pdf>
- Schmalbach, J. C. V., Herrera, T. J. F., & Ávila, F. M. (2010). La planeación por escenarios: Revisión de conceptos y propuestas metodológicas. *Prospectiva*, 8(2), 21-29. <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=496250978004>
- Silva, A., & Silva, R. (2019). Mapping of the digital technology ecosystem in Bolivia, La Paz, Solydes Foundation, Fund-apró and Emprender Futuro Foundation. <https://mapeoticbolivia.org/mapeo-2019>
- Swisscontact (2020). *Diagnóstico y análisis del ecosistema empresarial, necesidades y oportunidades del sector de negocios verdes en Bolivia*. La Paz, Bolivia. Swisscontact.

Fabiola Monje-Cueto · Johnny Davy Ruiz-Ayala

Possible actions of public and private actors towards regenerative development of businesses, in future scenarios

Tassi, N., Medeiros C., Rodríguez-Carmona A., & Ferrufino G. (2013). *Making money without money. The overflow of popular merchants in Bolivia*. PIEB.

Van der Heijden, K. (2005). *Scenarios: The Art of Strategic Conversation*. John Wiley & Sons Ltd.

Vargas, C., Gomez-Valencia, M., Gonzalez-Perez, M. A., Cordova, M., Casnici, C. V. C., Monje-Cueto, F., Nava-Aguirre, K. M., Minto-Coy, I., & Coronado, F. (2022). Climate-resilient and regenerative futures for Latin America and the Caribbean. *Futures*, (142), 103014. <https://doi.org/10.1016/j.futures.2022.103014>

Wilkinson, A., & Kupers, R. (2013). Living in the futures. *Harvard Business Review*, (91), 118-127. <https://hbr.org/2013/05/living-in-the-futures>

Wilkinson, A., & Kupers, R. (2014). *The essence of scenarios. Learning from the Shell experience*. Amsterdam University Press. <https://doi.org/10.1515/9789048522095>

AUTHOR GUIDELINES

EDITORIAL POLICY

AD-minister seeks to disseminate research on local and international developments in Management, International Business, Accounting, Marketing and Organizational Psychology.

AD-minister is a biannual publication and manuscripts may be submitted at any time. Manuscripts for publication in AD-minister must be submitted in accordance with the Author guidelines (<http://www.eafit.edu.co/ad-minister>).

AD-minister uses the *Turnitin* software to detect instances of overlapping and similar text in submitted manuscripts and adheres to COPE and Elsevier guidelines on publication ethics in order to avoid misconduct in publishing, to adopt streamlined procedures for correction and retraction, all of which ensure readers that each published paper has met all quality criteria.

The opinions of the authors are theirs alone. They do not necessarily reflect those of the University, the Business School or the Editorial Committee. AD-minister is an open access journal, Creative Commons Attribution BY.

SUBMISSIONS

AD-minister has a fully web based system for the receipt, review, correction and publication of manuscripts through the Open Journal System platform (<http://www.eafit.edu.co/ad-minister>). Authors should bear in mind the following when making submissions to the journal:

- Articles must not be simultaneously submitted to other journals;
- Submission for the evaluation process does not guarantee publication or inclusion in a specific edition of the journal.

STATEMENT OF ORIGINAL WORK

Once the Editorial Committee decides to send an article for peer review, the corresponding author(s) will be required to sign a statement which, among other things, certifies that the text submitted is original work, and permits its publication.

Coauthors must agree upon the order of listed authors. For acknowledgement of authorship, **AD-minister** adheres to the standard of the International Committee of Medical Journal Editors (ICMJE, Vancouver).

REGARDING CONTENT

Articles should be written in the third person singular. They should be free of spelling and grammar errors. Clear content and form will lend academic rigor and credibility to manuscripts and allow readers to better assimilate the ideas exposed.

Manuscripts should adhere to the following basic structure:

Title – Subtitle (if any) in Spanish and English.

Authors should provide their **institutional/ research affiliation** (Faculty, School, Department, Institute etc.), along with institutional e-mail address, city and country.

Abstracts – no more than 12 lines, in English and in Spanish. The abstract may be structured in one of the following ways: 1) subject-objective-thesis-conclusions-sources used, 2) type of method proposed/evaluated/discussed, characteristics of the proposed method, range of applicability and performance of the method, or 3) introduction, method, results, discussion, and conclusion.

List of **key words** in Spanish and English to facilitate the classification of the article;

Two or three **JEL codes** (See <https://www.aeaweb.org/econlit/jelCodes.php>).

If the article contains **photographs, graphics** or **other images**, high-quality original files should be attached to the submission.

Mathematical equations should be in *Arial* 10 points; formulas in Word format (Microsoft Equation Editor 3.0).

The **Conclusions** section should set out the general merits of the article and indicate possible future lines of research.

If the article has an **Acknowledgements** section, it should accurately state names of people, institutions and/or firms collaborating in the preparation of the study. If the article is part of a broader research project carried out by a group in an institution, then appropriate information should also be provided.

LENGTH

Articles should on average be 15-30 letter-size (8.5 by 11 inches (215.9 mm × 279.4 mm) pages, in 10-point *Arial* in length. However, academic quality will in all cases come before length when determining suitability for publication in the journal.

CITATIONS AND REFERENCES

The recommendations of the APA 6th edition (<http://www.apastyle.org>) should be followed.

USE OF THESAURUSES

It is important to use the appropriate terms in English and Spanish throughout the text (title, abstract, keywords and body of the article). The following thesauruses are recommended:

- UNESCO thesaurus: <http://databases.unesco.org/thesaurus/>
- List of JIBS keywords: https://secure.palgrave-journals.com/jibs/keywords_list.html
- Descriptor of the Journal of Economic Literature (JEL): <https://www.aeaweb.org/econlit/jelCodes.php>

COPYRIGHT AND OPEN ACCESS

Authors who publish in this journal agree to the following terms:

- a. Authors retain copyright and grant the journal first print rights, with the work simultaneously licensed under a Creative Commons Attribution License that allows others to share the work with an acknowledgement of the work's authorship and first publication in this journal.
- b. Authors are able to enter into separate, additional contractual arrangements for the non-exclusive distribution of the journal's published version of the work (e.g., post to an institutional repository or publish in a book), with an acknowledgement of its first publication in this journal.
- c. Authors are permitted and encouraged to post their work online (e.g. in institutional repositories or on their website) prior to and during the submission process, as it can lead to productive exchanges, as well as earlier and greater citation of published work.

PRIVACY STATEMENT

Personal information collected by this publication will be used exclusively for the stated purposes of this journal and will not be made available for any other purpose or to any other third party.

ERRORS IN PUBLISHED WORKS

When an error or inaccuracy is discovered by authors in their published work, it is their obligation to promptly notify the journal editor (ad-minister@eafit.edu.co) and cooperate with the correction. Likewise, the reviewers and readers may send us, via email, comments and suggestions intended to improve our publication.

GUÍA PARA AUTORES

POLÍTICA EDITORIAL

AD-minister se propone difundir temas de actualidad nacional e internacional en torno a las áreas funcionales, las teorías y los temas contextuales de Administración, Negocios internacionales, Contabilidad, Mercadeo y Psicología Organizacional.

La periodicidad de AD-minister es semestral y la recepción de manuscritos es ininterrumpida. Para publicar en AD-minister el autor debe enviar su contribución a la coordinación de la revista (<http://www.eafit.edu.co/ad-minister>) de acuerdo con las especificaciones descritas en la guía para autores.

AD-minister utiliza el software *Turnitin* para verificar originalidad de los manuscritos recibidos y sigue los lineamientos de COPE y Elsevier en ética de la publicación para evitar las malas conductas en la misma y adoptar procedimientos ágiles de corrección y retractación con el fin de garantizar a los lectores que todos los artículos publicados han cumplido todos los criterios de calidad.

Los juicios emitidos por los autores de los artículos son de su entera responsabilidad; por lo tanto, no comprometen las políticas de la Universidad, las de la Escuela de Administración ni las del Comité Editorial. Se autoriza la reproducción total o parcial del contenido si se cita siempre la fuente. AD-minister está bajo la licencia Creative Commons (BY).

RECEPCIÓN DE ARTÍCULOS

AD-minister ha implementado sus procesos de recepción, evaluación, corrección y publicación a través de la plataforma *Open Journal System-OJS* (<http://www.eafit.edu.co/ad-minister>). Al remitir su producción académica a la revista, por favor tenga en cuenta las siguientes anotaciones:

- Con el envío de artículos a la dirección de la revista el autor adquiere el compromiso de no someterlo en forma simultánea a la consideración de otras publicaciones.
- La recepción de los artículos y su sometimiento al proceso de evaluación no aseguran su publicación y tampoco implican un plazo específico para su inclusión en un número determinado.

DECLARACIÓN DE LA OBRA ORIGINAL

Una vez el Comité Editorial decide enviar un artículo para su revisión, el(los) autor(es) correspondiente(s) tendrá(n) que firmar una declaración en la que, entre otras cosas, certifica(n) que el texto presentado es un trabajo original y permite(n) su publicación.

El orden en el que aparecen los autores deberá ser una decisión conjunta de los mismos. Para el reconocimiento de la autoría, AD-minister sigue la norma del Comité Internacional de Editores de Revistas Biomédicas (ICMJE, Vancouver).

SOBRE EL CONTENIDO

Los textos deben redactarse en tercera persona del singular. Deben estar sin errores ortográficos y gramaticales. Los autores deben cuidar el equilibrio entre la forma y el contenido, pues esta cualidad le otorga seriedad y rigor académico al escrito y facilita la lectura y asimilación de los temas trabajados.

Los textos enviados a la revista deben atender a la siguiente estructura básica:

Título y subtítulo (si lo requiere) en español e inglés.

El(los) autor(es) debe(n) indicar su **afiliación institucional** (Facultad, Escuela, Departamento, Instituto, etc.). Si pertenece(n) a un grupo de investigación, indicarlo de manera correcta, así como dirección de correo electrónico institucional, ciudad y país. Es importante que el(los) autor(es) conserve(n) una única forma de firma durante toda su carrera profesional para evitar que se pierda parte de su producción.

Resumen del contenido en español e inglés, con una extensión máxima de 12 líneas.

Los resúmenes pueden tener la estructura: 1) tema-objetivo-tesis-fuentes utilizadas-conclusiones; 2) tipo de método que se propone/evalúa/discute, características del método planteado, rango de aplicación del mismo su comportamiento; 3) introducción (I), método (M), resultados (R), discusión (D) y conclusión (C).

Lista de **palabras clave** (como máximo cinco) en español e inglés que faciliten la clasificación temática del artículo.

Incluir 2 o 3 **códigos JEL** (consultar en: <https://www.aeaweb.org/econlit/jelCodes.php>)

Si el artículo incluye **fotografías, gráficos o similares**, se deben anexar los originales lo suficientemente claros para facilitar la edición.

Cuando los artículos contengan **ecuaciones** matemáticas, deben transcribirse en letra *Arial*, de 10 puntos y las fórmulas en *Word* (editor de ecuaciones 3.0 de Microsoft).

En la sección de **conclusiones** se expone en forma general el mérito del artículo y se establecen futuras direcciones de investigación en el tema.

Si el manuscrito tiene una sección de **agradecimientos**, recuerde señalar en forma correcta los nombres de las personas, instituciones o empresas que colaboraron en la realización de la investigación. Se recomienda también incluir la información sobre el proyecto al que está adscrito y el grupo del que hace parte, así como la institución que lo respalda.

EXTENSIÓN

Los artículos deben tener entre 15 y 30 páginas tamaño carta, fuente en *Arial* de 12 puntos en longitud. Sin embargo, la calidad académica en todos los casos se tendrá en cuenta antes que el tamaño al determinar la idoneidad para su publicación en la revista.

FORMATO PARA LA CITACIÓN BIBLIOGRÁFICA

Utilizar las normas de la APA, sexta edición.

USO DE TESAUROS

Es importante utilizar en inglés y en español los términos apropiados a lo largo de todo el manuscrito (título, resumen, palabras clave y cuerpo del artículo). Se recomiendan los siguientes tesauros:

- Tesoro de la UNESCO: <http://databases.unesco.org/thessp/>
- Palabras clave de JIBS: https://secure.palgrave-journals.com/jibs/keywords_list.html
- Descriptores del *Journal of Economic Literature* (JEL): <https://www.aeaweb.org/econlit/jelCodes.php>

NOTA DE COPYRIGHT

Los autores que publican en esta revista están de acuerdo con las siguientes cláusulas:

- a. Los autores conservan los derechos de autor y garantizan a la revista el derecho de ser la primera publicación del trabajo al igual que de licenciarlo según una *Creative Commons attribution license*, que permite a otros compartir el trabajo con un reconocimiento de la autoría del trabajo y la publicación inicial en esta revista.
- b. Los autores pueden establecer por separado acuerdos adicionales para la distribución no exclusiva de la versión de la obra publicada en la revista (por ejemplo, situarlo en un repositorio institucional o publicarlo en un libro), con un reconocimiento de su publicación inicial en esta revista.
- c. Se permite y se anima a los autores a difundir sus trabajos por medios electrónicos (por ejemplo, en repositorios institucionales o en su propio sitio web) antes y durante el proceso de envío, puesto que puede dar lugar a intercambios productivos, así como a una citación más temprana y mayor de los trabajos publicados.

DECLARACIÓN DE PRIVACIDAD

Los nombres, direcciones de correo electrónico, textos y cualquier otra información personal enviados a esta revista se usarán de modo exclusivo para los fines declarados por la misma y no estarán disponibles para ningún otro propósito ni para otras personas.

ERRORES EN LA PUBLICACIÓN

Cuando un autor descubre un error o inexactitud en su propio trabajo publicado, es su obligación notificar con rapidez al editor de la revista (ad-minister@eafit.edu.co) y cooperar con la corrección. De igual manera, los revisores y lectores podrán enviar por correo electrónico sus comentarios y sugerencias que permitan mejorar la calidad de la publicación.

AD-MINISTER

CONTENIDOS

5

RETHINKING GLOBAL VALUE CHAINS IN LATIN AMERICA UNDER COVID 19: CHALLENGES AND OPPORTUNITIES FOR EXPORTING FIRMS

Repensando las Cadenas Globales de Valor en América Latina bajo el COVID 19: Desafíos y Oportunidades para las Empresas Exportadoras
Maritza Sotomayor, Miguel Cordova

31

THE MEDIATING ROLE OF PERCEIVED SUPERVISOR SUPPORT BETWEEN PRESENTEEISM AND EMPLOYEE PERFORMANCE: A STUDY OF SUGAR MANUFACTURING IN ERZINCAN, TURKEY

El papel mediador del apoyo percibido del supervisor entre el presentismo y el desempeño del empleado: Un estudio de la fabricación de azúcar en Erzincan, Turquía
Murat BAŞ, Mohammed Qasim Ayaz

45

LA REPUTACIÓN DE MARCA COMO ELEMENTO FUNDAMENTAL EN EL POSICIONAMIENTO INTERNACIONAL DE LAS MARCAS MEXICANAS DE MODA

Brand reputation as a fundamental element of international brand positioning for Mexican fashion brands
Laura Berenice Muñoz Alvarado, Gabriela A. Mata Sánchez

65

APROPIACIÓN SISTÉMICA DE LA INNOVACIÓN SOCIAL CORPORATIVA EN ORGANIZACIONES DE MERCADOS EMERGENTES: UNA PROPUESTA PARA LA GENERACIÓN DE VALOR COMPARTIDO

Systemic appropriation of social innovation in organizations from emerging markets: A proposal for the generation of shared value
Laura Franco-Arango, Catalina Álvarez-Mesa

97

POSSIBLE ACTIONS OF PUBLIC AND PRIVATE ACTORS TOWARDS REGENERATIVE DEVELOPMENT OF BUSINESSES, IN FUTURE SCENARIOS

Posibles acciones de actores público-privados hacia un desarrollo regenerativo de negocios, en escenarios futuros
Fabiola Monje-Cueto, Johnny Davy Ruiz-Ayala

131

AUTHOR GUIDELINES

AD-MINISTER - MEDELLÍN - COLOMBIA
Nº 40 ENERO - JUNIO DE 2022 · PP. 138
ISSN 1692-0279 · E-ISSN: 2256-4322

