

2010
Vol. 3 Nº 3



UNIVERSIDAD
EAFIT[®]
Abierta al mundo
ISSN: 2027-2340

Revista de Negocios Internacionales

PATROCINADO POR



EDICIÓN ESPECIAL Responsabilidad social empresarial en América Latina

DEPARTAMENTO DE NEGOCIOS INTERNACIONALES

Jonathan Barton (PhD)

Conclusiones: Responsabilidad social más allá de la empresa

Revista de Negocios Internacionales, Vol. 3 Nº 3 - Noviembre 2010 - Pp. 195 - 201

Conclusiones

Responsabilidad social más allá de la empresa

JONATHAN BARTON (PHD)
PROFESOR ASOCIADO DEL INSTITUTO
DE ESTUDIOS URBANÍSTICOS Y
TERRITORIALES, PONTIFICIA UNIVERSIDAD
CATÓLICA DE CHILE

Desde la época del colonialismo, la región latinoamericana ha estado siempre caracterizada por una fuerte inserción en la economía internacional. La naturaleza de esta integración ha impactado de diversas formas. Las repercusiones más severas, incluidas la esclavitud, la explotación laboral y la degradación medioambiental, se encuentran documentadas de forma muy polémica en el trabajo de Eduardo Galeano (1973), pero más recientemente se han incluido también en informes oficiales multilaterales y bilaterales de la sociedad civil internacional. El Informe de la CEPAL sobre Globalización y Desarrollo del año 2000 afirmaba por ejemplo, que:

El carácter negativo [de la flexibilidad laboral] se basa fundamentalmente en la creación de empleos de baja calidad, reflejados en la creciente expansión del empleo informal y del empleo temporal, en la reducción de la seguridad social del trabajador de la pequeña empresa y, en algunos países, en el aumento de la proporción de trabajadores sin contrato.

Este impacto histórico de las empresas, tanto públicas como privadas, grandes, medianas y pequeñas, conduce a cuestionamientos en materia de responsabilidad— responsabilidad por las externalidades generadas, y también por los remedios, compensaciones y, en última instancia maneras de evadirse de las mismas. Mientras que durante la mayor parte del período post-colonial los controles existentes sobre las empresas eran relativamente pocos, el siglo XX se caracterizó por un marcado aumento de las condiciones y exigencias en tal sentido. La reglamentación ha sido desarrollada con mayor frecuencia en los países de origen de las empresas transnacionales. Posteriormente, estos códigos fueron reproducidos, o bien, adaptados a sus propias necesidades por los países anfitriones en América Latina. Esto ha llevado de modo a la aplicación de prácticas fiscales y de supervisión crecientemente cada vez más sofisticadas que constituyen el marco regulatorio de las actividades productivas, abarcando un amplio rango de temas que se extienden desde la contabilidad financiera hasta los derechos humanos.

La internalización de los costes de los impactos generados es la esencia del pensamiento de Pigouvian. A.C. Pigou, en *The Economics of Welfare* (1920), insistía en que los impactos sociales y medioambientales debían ser internalizados por las empresas y no por el colectivo social o el Estado. Los costes involucrados resultaban, en efecto, de las diferencias entre el producto social marginal neto y el producto privado marginal neto, y las precisiones sobre las externalidades positivas y negativas de diversas actividades. Esto continúa siendo la esencia de la regulación y de los debates sobre el cumplimiento. Reconocer que esta área permanece subdesarrollada en América Latina, dado que las agencias nacionales y locales encargadas de la aplicación de los estándares laborales y medioambientales carecen de recursos humanos calificados, es parte del debate sobre la responsabilidad. Por ejemplo, cuando las regulaciones no existen, o no son efectivamente aplicadas, ¿qué debe esperarse de las empresas? ¿Existe algún imperativo moral? Si existe, ¿cuál es la relación entre este imperativo y las posiciones competitivas frente a actores que no siguen el mismo imperativo? Por encima y más allá de las discusiones sobre responsabilidad social, persiste la necesidad de dirigirse clara y directamente a aspectos del estado regulador en la región. A falta de claridad sobre este punto, los temas de responsabilidad social entendidos como “extra-cumplimiento” siguen siendo imprecisos y, generalmente confusos para los actores privados, públicos y civiles.

Muchas de las cuestiones relativas a la responsabilidad social se derivan de problemas vinculados a la regulación, y en particular, a la aplicación de los estándares. La interfaz entre cumplimiento y responsabilidad es a menudo poco clara. La responsabilidad social es mayormente interpretada como un “extra-cumplimiento”, lo que constituye un problema conceptual. Cuando existe aplicación efectiva de estándares es factible para una empresa conseguir el buen cumplimiento de ciertos aspectos de responsabilidad social, con las respectivas certificaciones y, al mismo tiempo, seguir sujeta a las sanciones que surjan en caso de incumplimiento de los requerimientos legales. La línea divisoria del cumplimiento-extra cumplimiento es aún muy confusa, lo que sigue generando recelo entre los analistas y críticos, en particular dentro de la comunidad de las ONGs.

Los problemas asociados a los estándares y su observancia suscitan preguntas en torno a la actuación de las empresas en una amplia gama de áreas “no empresariales”. La famosa frase acuñada por Milton Friedman: “el negocio de la empresa es la negocio” (“*the business of business is business*”), refiriéndose a que las empresas deben centrarse únicamente en sus resultados financieros, no es aplicable actualmente: “...existe una única responsabilidad social de la empresa: utilizar sus recursos e involucrarse en actividades diseñadas para aumentar sus beneficios, siempre y cuando se mantenga dentro de las reglas del juego.” (Friedman, 1970).

Pueden pensarse dos razones. La primera se refiere a que muchas de estas áreas “adicionales” de preocupación afectan también al balance financiero de las empresas, vía incremento de costes o multas. La segunda razón es que el mercado –ya sean los proveedores, los clientes o los consumidores–, es también más sensible a dichas áreas.

Actualmente, la cadena de producción implica una dinámica de distintas presiones, hacia arriba y abajo, que afectan la participación en el mercado y, en consecuencia, el rendimiento. Las preocupaciones de Friedman en torno a la responsabilidad social se verían satisfechas si los gerentes de las firmas persiguieran objetivos similares por motivos de lucro. Sin embargo, si fuesen motivados por otros factores, esto sería cuestionado por Friedman, quien los tildaría de “lavado de cara (*“window dressing”*) hipócrita”, y de asumir funciones de índole política propias del estado y su sistema fiscal. Esta relación entre responsabilidad social, acción privada y regulación estatal sigue siendo crucial y compleja.

Partiendo de la existencia de estas áreas grises, los artículos de este libro destacan aspectos que requieren atención y desarrollo, y formas con las que puede fortalecerse la responsabilidad social. Esto incluye un mayor cumplimiento como una condición para la promoción de la responsabilidad social. Esta posición surge como una crítica hacia los actuales sistemas reguladores, así como hacia la incertidumbre en torno a que estándares y regulaciones que deben ser aplicados a las empresas, por ejemplo, entre estándares del país de origen o estándares del país anfitrión.

A nivel internacional, a la par del proceso contemporáneo de globalización que ha tenido lugar durante las últimas décadas del siglo XX y el inicio del siglo XXI, se han desarrollado mejores prácticas y certificaciones en diversas áreas, incluyendo códigos de conducta. Estos avances han sido importantes en cuanto han provisto de las líneas de base en función de las cuales pueden establecerse los sistemas de gestión. Paralelamente a la emergencia de una sociedad civil más crítica hacia las empresas globalizadas, grandes empresas nacionales y PyMEs, la agenda sobre la responsabilidad ha ganado en importancia. Esto es parte de la agenda según la cual se espera que las empresas cumplan con los mejores estándares posibles en una amplia variedad de cuestiones, que pueden ser consideradas como externalidades, pero que también abarcan dimensiones éticas, vinculadas por ejemplo a la corrupción y derechos humanos.

El debate acerca de la medida en que esta responsabilidad debe formar parte de los acuerdos comerciales internacionales ha sido en gran parte evitado, a pesar de que los marcos regulatorios existen y pueden desarrollarse aún más, como muestran claramente Torrent y Lavopa en su análisis. No hacerlo provocará un número cada vez mayor de acciones paralelas, generadas en el seno de la sociedad civil

internacional, como quedó demostrado cuando el Tribunal de los Pueblos expuso a las empresas al escrutinio público, en ausencia de ciertas garantías judiciales formales. Como observa Marcelo Saguier, éstos existen, sin lugar a dudas, como un mecanismo para expresar las frustraciones sociales ante la incapacidad de las instituciones encargadas de la regulación en los Estados de origen y en los Estados anfitriones para tomar un rol más activo en la aplicación de las normas y ejercer mayor presión sobre las empresas involucradas.

A pesar de que los temas laborales y medioambientales dominan la agenda tradicional de responsabilidad social, en el caso de América Latina predominan la corrupción y la trasgresión de derechos humanos, temas que deben ser considerados como esenciales en cualquier agenda de responsabilidad social en el siglo XXI. Ambas problemáticas son centrales para el desarrollo político y social, como evidencian los casos más emblemáticos de la violencia de pandillas en América Central, los crímenes relativos al narcotráfico en Colombia y México, y los derechos indígenas en áreas dedicadas a la extracción de recursos naturales. El contexto de violencia en el caso de las redes bananeras de responsabilidad social en Colombia, también es otro ejemplo de esta violencia. En todos estos casos el énfasis puesto en la transparencia, frente a la corrupción, y en el compromiso hacia los derechos humanos, en oposición al abuso, revela la esencia ética de la agenda, y no una orientación tecnocrática o meramente instrumental.

La creciente complejidad de la agenda ha concluido con la formulación de una nueva norma ISO (26.000) que será operativa a partir del año 2011. Si bien esta herramienta no será certificable, ni por ello vinculante, el estándar reconoce la agenda existente e intenta consolidarla más aún. El Pacto Global de la ONU y la *Global Reporting Initiative* representan otros esfuerzos en línea con esta visión integradora que se combinan para crear un marco público-privado-sociedad civil para una acción de alcance más amplio que complete la norma ISO 26.000 hasta cierto punto. Lo que resulta particularmente interesante en los debates contemporáneos es el cambio de orientación. Han surgido dos áreas: la expansión de la agenda más allá de la relación regulatoria entre las empresas y el Estado; y la reconsideración de lo que significa y debe significar el cumplimiento para las empresas. Tres capítulos en el libro apuntan claramente a estos avances. Si bien se concentran en el tema de la regulación, implícitamente indican los problemas en torno a los límites con las actividades de extra-cumplimiento .

La responsabilidad por los impactos en la sociedad, en la fuerza laboral y en el medioambiente no constituye una preocupación exclusiva de las empresas que generan estos impactos, sino del Estado en representación de la sociedad. En América Latina, al igual que en otras regiones, los Estados son incapaces de garan-

tizar estándares legales básicos, en muchos casos debido a la remota ubicación de las actividades, a las influencias políticas del sector empresarial, a los limitados estándares de desarrollo, a la falta de voluntad política, y a otras causas. Frente a esta situación, una red de actores ha estado ejerciendo mayor influencia. Maria Alejandra González define este entramado de actores como redes de responsabilidad social. Dichas redes agrupan a diversos actores a través de las cadenas de producción y consumo, a nivel 200 glocal (Swyngedouw, 2004). En consecuencia, la responsabilidad no es sólo un asunto exclusivo de los productores, sino también de aquéllos que se benefician del producto y su consumo.

La necesidad de lograr cadenas de producción y consumo más sostenibles, involucrando a un mayor número de actores y ampliando la red de responsabilidad, fue identificada como una prioridad por los Ministros de Medioambiente de América Latina en las cumbres regionales de Santa Cruz en 1996 y 2006; y figuran también en la Agenda 21 y la Declaración de Johannesburgo. Además, los principios de comercio y desarrollo sostenible de Winnipeg de 1994 plasman los criterios necesarios para lograr estas cadenas más virtuosas: eficiencia e internalización de costes; equidad; integridad medioambiental; subsidiaridad; cooperación internacional; ciencia y precaución; y apertura. Las cadenas responsables de suministro, distribución y consumo ahora acompañan a las responsabilidades de la producción directa.

En este contexto, muchas empresas se están presentando más que en el pasado como buenos vecinos y toman iniciativas que contribuyen a bienestar de la sociedad en general, por ejemplo, en el caso de las Fundaciones establecidas en las dos empresas mineras chilenas mencionadas por Paz Verónica Milet. Para adecuar el adagio de Friedman al espíritu del tiempo : la nueva empresa del mundo empresarial competitivo es la empresa responsable . Esta empresa responsable no es un asunto exclusivo de las firmas productoras, sino de la totalidad de las redes en las que actúan, y en las cuales los reguladores, proveedores, distribuidores, trabajadores, consumidores, comunidades locales, clientes, cumplen un rol activo a la hora de determinar la agenda, y de definir las prácticas aceptables y de los criterios de evaluación del desarrollo.

Referencias

CEPAL. 2002. *Globalization and Development*. Santiago: CEPAL.

Friedman, M. 1970. The Social Responsibility of Business is to Increase its Profits. *The New York Times*, 13 de Septiembre de 1970.

Galeano, E. 1973. *The Open Veins of Latin America: five centuries of the pillage of a continent*. New York: Monthly Review Press.

Pigou, A.C. 1920. *The Economics of Welfare*. London: Macmillan.

Swyngedouw, E. 2004. Globalisation or “Glocalisation”? Networks, Territories and Rescaling. *Cambridge Review of International Affairs*, 17 (1): 25-48

Política editorial / Editorial policy

La *Revista de Negocios Internacionales* es una publicación del departamento de Negocios Internacionales de la Universidad EAFIT y su Grupo de Investigación en Estudios Internacionales desde el año 2008 y tiene como objetivo contribuir a la generación de nuevo conocimiento para la comunidad académica en Negocios Internacionales en Latino América tanto desde perspectivas teóricas como aplicadas al avance disciplinar y profesional de los negocios internacionales. En esta revista son publicados trabajos de investigación de investigadores de varios niveles de desarrollo, así como la producción científica derivada del trabajo mediante redes académicas tanto nacionales como internacionales. Las temáticas de esta publicación bianual se reúnen en varios frentes académicos como lo son: negocios internacionales, negociación internacional, relaciones internacionales, interculturalidad, y comercio y desarrollo, gerencia internacional, migración internacional, países emergentes, y multinacionales de países emergentes.

La *Revista de Negocios Internacionales*, publica artículos tanto en inglés como en español. Todas las publicaciones sometidas a evaluación por el Comité Editorial y los pares académicos deben ser inéditas, y no pueden haber sido publicadas en su totalidad o parcialmente a otras revistas académicas o profesionales.

El Comité Editorial someterá cada uno de los artículos que cumplan con los requerimientos del manual de estilo de la Revista de Negocios Internacionales a una revisión anónima de por lo menos dos evaluadores. Los evaluadores harán recomendaciones al Comité Editorial referente a la rigurosidad académica, la pertinencia para la revista y calidad de los manuscritos presentados, así como presentarán sugerencias de cambios para los autores en caso de ser necesarios. El Comité Editorial tomará entonces la decisión de publicación o no, y enviará a los autores las recomendaciones de cambios sugeridos por los evaluadores. El hecho de recibir un artículo no garantiza su publicación, ni tampoco implica un plazo específico para la revisión de artículos.

Las opiniones y valoraciones expresadas en los artículos son responsabilidad de los autores, y no comprometen la posición académica ni política de la *Revista de Negocios Internacionales* ni de la Universidad EAFIT ni de la sociedad colombiana. El uso del lenguaje inglés es responsabilidad de los autores, a los cuales se recomienda contratar los servicios profesionales de un profesional académico proof reader.

Si un trabajo es aceptado, los derechos patrimoniales de publicación, reproducción en cualquier medio y forma son de la Universidad EAFIT. Los derechos morales son de propiedad del autor.

Editorial Policy

The *Revista de Negocios Internacionales* aim is to contribute to the production of new knowledge in the academic community interested in international business in Latin America, both in terms of the development of theory and its application to the progress of international business both as a discipline and a profession.

This journal publishes the work of researchers at various stages of development as well the scientific production of local and international academic networks. The subject areas dealt with in this biannual are: international business, international negotiation, international relations, international business management, international business *research*, *international trade and development*, international trade and climate change, international *negotiation*, *interculturalism*, international migration, emerging countries, and emerging multinationals

The *Revista de Negocios Internacionales* publishes articles both in English and Spanish. All articles submitted for assessment the Editorial Committee and peer reviewers must be previously unpublished and must not have been published, either wholly or in part, in any other academic or professional journal.

The Editorial Committee will submit all articles received which comply with the requirements of the *Revista de Negocios Internacionales* style guide for anonymous assessment by at least two peer reviewers. The peer reviewers will make recommendations to the Editorial Committee with regard to the academic rigor, suitability for the journal and quality of the articles received. Where necessary they will make suggestions for changes to authors.

The Editorial *Committe* will then decide to whether or not to publish the article concerned and, where necessary, forward to the author the changes recommended by the peer reviewers. The receipt of an article implies neither a commitment to publish it nor a specific period of time for its assessment.

The opinions and judgments expressed in the articles published are the responsibility of their authors and not those of the *Revista de Negocios Internacionales*, Universidad EAFIT or Colombian society. Authors who choose to write in the English language are responsible for its appropriateness and are recommended to make use of the services of a professional academic proof reader.

Manual de estilo para la elaboración de artículos

Revista de Negocios Internacionales Universidad EAFIT

REDACCIÓN

Los artículos no son solo juzgados por sus contribuciones al estudio de los negocios internacionales, sino también por su legibilidad y claridad de expresión. Los artículos pueden ser escritos en castellano o en inglés. Los artículos deben ser redactados en tercera persona del singular. Asegúrese de revisar ortografía, gramática y puntuación antes de la entrega del artículo. Evite términos técnicos, que solo expertos en el área pueden entender, o definalos cuando aparecen por primera vez en el texto.

CONTENIDO

Los artículos enviados a esta revista deben poseer la siguiente estructura básica:

- La **introducción** debe incluir el objetivo de la investigación, al igual que su motivación y contexto.
- La **revisión literaria** debe ser limitada a los artículos, libros y otros documentos que influenciaron directamente en el tema tratado.
- Trabajos teóricos deben incluir una sección acerca de la **motivación y aplicación** potencial del marco teórico propuesto.
- La **sección empírica** deberá incluir las referencias de la metodología estadística utilizada y una completa descripción de la metodología, en caso de que la metodología propuesta sea nueva.
- Todos los detalles del análisis estadístico y sus **resultados** deberán incluirse en el documento.
- La **conclusión** debe resumir los resultados claves y determinar su importancia para el respectivo campo de estudio.

ENVÍO

Los artículos se deben enviar a la Prof. Dra. María Alejandra Gonzalez-Perez, Editora de la publicación, al correo electrónico: mgonza40@eafit.edu.co en formato MS Word. El recibo de artículos y su entrega al procedimiento de evaluación, no garantiza su publicación inmediata y tampoco conlleva necesariamente en un plazo específico a su publicación en un número determinado.

Con el envío de artículos a la revista, el autor se responsabiliza de no sugerirlos paralelamente a otras publicaciones.

PORTADA

La Portada debe incluir:

- Título del artículo.
- Subtítulo, si se requiere.
- Títulos y nombres completos de los autores.
- Afiliación institucional de los autores.
- Biografía de los autores (máximo 100 palabras por autor).
- Agradecimientos por apoyo investigativo o financiero, lugares en los que ha sido presentado el manuscrito, agradecimientos, y similares. Estos deben aparecer en la portada y no en otros lugares del manuscrito.

RESUMEN DEL CONTENIDO/ABSTRACT

- El documento debe iniciar con un resumen del contenido, el cual incluye el título del documento y un resumen de 100 palabras máximo.
- El resumen no debe incluir información que puede identificar a los autores.
- El resumen no debe incluir referencias.
- El resumen debe ser escrito de manera directa y de lectura fácil.
- El resumen debe ser entendible para personas no expertas en el área.
- En el caso de que se redacte el artículo en castellano, asegúrese de incluir el resumen del contenido también en inglés, bajo el título *abstract*.

PALABRAS CLAVES

- Se deben incluir tres a seis palabras claves relacionadas con el documento.
- En el caso de redactar el artículo en castellano, también incluir las palabras claves en inglés.

ESTILO DE PRESENTACIÓN

- Todos los márgenes deben ser de 2,5 cm: superior, inferior, izquierdo y derecho.
- La fuente utilizada debe ser Times New Roman, el tamaño de fuente debe ser 11.
- Todo el texto debe tener interlineado doble, incluyendo resumen, referencias, apéndices, etc.
- Todas las páginas deben estar numeradas, empezando con la página con el resumen del contenido.
- Entre dos frases, se debe utilizar un espacio, no dos.
- El texto debe estar alineado a la izquierda.
- Antes de entregar el artículo, revisar los cálculos incluidos; números menores de 10 se escriben en letras, se incluye el cero antes de números decimales (es decir 0,34; no .34) En estadísticas, solo se incluye dos posiciones decimales (es decir 0,27; no 0,2687445).

NIVELES DE TÍTULOS

Se utilizan tres niveles de títulos en el texto:

- Títulos de primer nivel: Sólo se utilizan mayúsculas y están centrados.
- Títulos de segundo nivel: Sólo la primera letra de cada palabra en mayúscula, alineados a la izquierda.
- Títulos de tercer nivel: Deben tener sangría, utilizar letra cursiva, la primera palabra empieza con una mayúscula y se finaliza el título con un punto. El texto continúa seguido al título.

Cada hipótesis que se quiera probar, se debe numerar y debe tener sangría. Por ejemplo:

- Hipótesis 1: La probabilidad de publicar un artículo está directamente relacionada con el equilibrio entre forma y contenido.

REFERENCIAS EN EL TEXTO

- En cuanto a referencias bibliográficas en el texto, estas se incluyen en el lugar de la citación, con el nombre del autor y el año, entre paréntesis. Por ejemplo: (Buckley, 2002). Citas basadas en la literatura utilizada se deben denotar en el texto. La lista de referencias se incluye al final del trabajo.
- Si un trabajo mencionado tiene dos autores, siempre citar los dos autores cada vez que se mencione el trabajo en el texto. Por ejemplo: (Roberts y Smith, 1999). Si son entre tres y seis autores, solo citar todos los autores la primera vez que se mencione su trabajo. En adelante, se utiliza solo el primer autor "*et al.*". Para más de seis autores, siempre se cita el trabajo con el primer autor "*et al.*". Por ejemplo: (Roberts *et al.*, 2007)
- Si se cita literalmente a un trabajo, se utilizan comillas y se indica año y página, como en el siguiente ejemplo: (Buckley y Lessard, 2005:596)

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- La lista de referencias bibliográficas debe ir al final del documento, y debe estar en orden alfabético de los autores (si no hay autor dado, se utiliza el nombre de la corporación o el nombre de la revista).
- La lista debe incluir todas las obras citadas y sólo las citadas.
- Las referencias de las citas deben ser completas, y que las fechas y nombres dentro del texto concuerden con las fechas y la ortografía de los nombres en la lista de referencias.
- Incluir el rango de los números de páginas en referencias de artículos publicados en revistas o capítulos de libros.
- Incluir volumen y fascículo (número [si aplica], temporada, mes o fecha) para referencias de artículos publicados en revistas o periódicos.
- A continuación se presentan ejemplos de referencias tomadas del manual de autores del *Journal of International Business Studies (JIBS)*:

Artículos publicados en revistas:

- Cosset, J., & Suret, J. 1995. Political risk and benefits of international portfolio diversification. *Journal of International Business Studies*, 26(2): 301-318.

Ponencias presentados en conferencias o eventos académicos:

- Harley, N. H. 1981. Radon risk models. En A. R. Knight & B. Harrad (Eds), *Indoor air and human health*, Proceedings of the Seventh Life Sciences Symposium, 29 a 31 de Octubre 1981, Knoxville, USA: 69-78. Amsterdam: Elsevier.

Libros:

- Donahoe, J. D. 1989. *The privatization decision*. New York: Basic Books.

Capítulo en libro editado:

- Caves, R. E., & Mehra, S. K. 1986. Entry of foreign multinationals into the US manufacturing industries. En M. E. Porter (Ed.), *Competition and global industries*: 449-481. Boston, MA: Harvard Business School Press.

Disertación/Trabajos de Grado:

- Salk, J. E. 1992. Shared management joint ventures: Their developmental patterns, challenges and possibilities. Trabajo de Doctorado no publicado, Sloan School of Management, Massachusetts Institute of Technology, Cambridge, MA.

Documentos en Internet:

- The Investment Company Institute. 2004. Worldwide mutual fund assets and flows, tercer cuartal 2003. <http://www.ici.org>. Consultado: 4 de Febrero 2004.

Artículos publicados en revistas en Internet:

- Hutzschenreuter, T., & Voll, J. C. 2007. Performance effects of "added cultural distance" in the path of international expansion: The case of German multinational enterprises. *Journal of International Business Studies*, publicación en Internet 30 de Agosto. doi:10.1057/palgrave.jibs.8400312.

FIGURAS Y TABLAS

- Gráficos de líneas, mapas, gráficos, diagramas, fotos, etc. se clasifican como figuras.
- Las tablas y figuras se enumeran de manera consecutiva en orden de apariencia (las tablas y figuras tendrán numeraciones separadas).
- Cada tabla y figura debe tener al menos una frase en el texto que la introduce y/o explica.
- Las referencias dentro del texto a las tablas deben hacerse de manera ordenada.
- Las tablas deben explicarse solas. En el texto se debe explicar los puntos más esenciales y resumir el mensaje de la tabla, más no duplicar todos los datos de la tabla.
- Introducir las tablas en el lugar del texto donde deben aparecer en la publicación.
- Los títulos de las tablas y figuras deben ser cortos y descriptivos. No se utilizan abreviación, acrónimos o símbolos. El número y el título de la tabla o figura deben escribirse en diferentes líneas.
- Las necesarias medidas de significancia estadística deben presentarse con de la tabla.
- Las fuentes se citan directamente debajo de la tabla o figura.
- Las tablas no deben ser ingresadas al documento como imágenes. Todas las tablas deben ser editables en Word. Se aceptan Tablas adjuntadas desde Excel.
- Las tablas y figuras deben ser en blanco y negro, no deben contener colores.

Comité editorial / Editorial Review Board

1. Ms. Wendy A. BROOKE (Assistant Professor). University of Wisconsin, United States.
2. Ms. Alejandra CALLE-SALDARRIAGA (Assistant Professor). Universidad EAFIT. Colombia.
3. Dr. Sergio A. CASTRILLON (Associate Professor). Universidad EAFIT. Colombia.
4. Dr. Claude CHAILAN (Professor). International University of Monaco. Monaco.
5. Dr. Der Chao CHEN (Assistant Professor). National Central University, Taiwan. China.
6. Mr. Jack Alan CLAMPIT (Researcher). University of Memphis. United States.
7. Dr. Louise CURRAN (Lecturer). Toulouse Business School. France
8. Dr. Shivakumar DEENE (Assistant Professor). Gulbarga University. India.
9. Ms. Natalia ESCOBAR-PEMBERTHY (Assistant Professor). Universidad EAFIT. Colombia
10. Dr. Manuel Aníbal Silva Portugal Vasconcelos FERREIRA (Professor). Escola Superior de Tecnologia e Gestão. Portugal.
11. Mr. Sascha FUERST (Assistant Professor). Universidad EAFIT. Colombia.
12. Dr. Rumen GECHEV (Professor). University of National and World Economy Sofia, Bulgaria.
13. Dr. Animesh GHOSHAL (Professor). DePaul University. United States.
14. Ms. Angela A. GOMEZ (Adjunt Lecturer). UNAD Florida. United States.
15. Dr. Maria Alejandra GONZALEZ-PEREZ (Associate Professor). Universidad EAFIT. Colombia.
16. Dr. Ana Lucia GUEDES (Associate Professor). Getulio Vargas Foundation (GVF). Brazil.
17. Dr. Eoin HIGGINS (Researcher). National University of Ireland, Galway. Ireland.
18. Dr. Liam LEONARD (Lecturer). Institute of Technology, Sligo. Ireland.
19. Dr. Gilmar MASEIRO (Professor). Universidade de São Paulo. Brazil
20. Dr. Robert D. MORRISON (Lecturer). University of Texas Pan American. United States.
21. Mr. Miguel A. ORTA (Adjunt Lecturer). Nova Southeastern University. United States.
22. Dr. Ursula F. OTT (Lecturer). Loughborough University. United Kingdom.
23. Dr. René PELLISSIER (Professor). University of South Africa, Pretoria. South Africa.
24. Dr. José PLA-BARBER (Professor). University of Valencia. Spain.
25. Dr. Jean-Michel QUENTIER (Professor), ESC Bretagne Brest (Brittany School of Management). France.
26. Dr. Gary D. ROBINSON (Professor). Capella University. United States.
27. Dr. Juan Carlos SOSA VARELA (Associate Professor). Turabo University. United States.
28. Dr. Lily Lavanchawee SUJARITTANONTA (Assistant Professor). Suan Sunandha Rajabhat University. Thailand.
29. Dr. Eva SZALVAI (Assistant Professor). Business Administration Colby-Sawyer College. United States.
30. Mr. Luis Fernando VARGAS-ALZATE (Assistant Professor). Universidad EAFIT. Colombia.
31. Mr. Andres VELEZ-CALLE (Assistant Professor). Universidad EAFIT. Colombia.
32. Dr. Jorge A. WISE (Professor). Tecnológico de Monterrey. Mexico.
33. Dr. Peter ZETTING (Assistant Professor). University of Turku. Finland.
34. Ms. Anne Marie ZWERG-VILLEGAS (Associate Professor). Universidad EAFIT. Colombia.