



empresa

Investigación y pensamiento crítico

Ed. 46_Vol. 10_N.º 2

Mayo _ Agosto 2021

Publicación trimestral

ISSN: 2254-3376



3C Empresa. Investigación y pensamiento crítico.

Periodicidad trimestral. *Quarterly periodicity.*

Edición 46, Volumen 10, Número 2 (Mayo - Agosto 2021).

Edition 46, Volume 10, Issue 2 (May - August 2021).

Tirada nacional e internacional. *National and internacional circulation.*

Artículos revisados por el método de evaluación de pares de doble ciego.

Articles reviewed by the double blind peer evaluation method.

ISSN: 2254 - 3376

Nº de Depósito Legal: A 268 - 2012

DOI: <https://doi.org/10.17993/3comp.2021.100246>

Edita:

Área de Innovación y Desarrollo, S.L.

C/ Alzamora 17, Alcoy, Alicante (España)

Tel: 965030572

info@3ciencias.com _ www.3ciencias.com



Todos los derechos reservados. Se autoriza la reproducción total o parcial de los artículos citando la fuente y el autor.

This publication may be reproduced by mentioning the source and the authors.

Copyright © Área de Innovación y Desarrollo, S.L.



CONSEJO EDITORIAL EDITORIAL BOARD

Director	Víctor Gisbert Soler
Editores adjuntos	María J. Vilaplana Aparicio Maria Vela Garcia
Editores asociados	David Juárez Varón F. Javier Cárcel Carrasco

CONSEJO DE REDACCIÓN DRAFTING BOARD

Dr. David Juárez Varón. *Universitat Politècnica de València (España)*
Dra. Úrsula Faura Martínez. *Universidad de Murcia (España)*
Dr. Martín León Santiesteban. *Universidad Autónoma de Occidente (México)*
Dra. Inmaculada Bel Oms. *Universitat de València (España)*
Dr. F. Javier Cárcel Carrasco. *Universitat Politècnica de València (España)*
Dra. Ivonne Burguet Lago. *Universidad de las Ciencias Informáticas (La Habana, Cuba)*
Dr. Alberto Rodríguez Rodríguez. *Universidad Estatal del Sur de Manabí (Ecuador)*

CONSEJO ASESOR ADVISORY BOARD

Dra. Ana Isabel Pérez Molina. *Universitat Politècnica de València (España)*
Dr. Julio C. Pino Tarragó. *Universidad Estatal del Sur de Manabí (Ecuador)*
Dra. Irene Belmonte Martín. *Universidad Miguel Hernández (España)*
Dr. Jorge Francisco Bernal Peralta. *Universidad de Tarapacá (Chile)*
Dra. Mariana Alfaro Cendejas. *Instituto Tecnológico de Monterrey (México)*
Dr. Roberth O. Zambrano Santos. *Instituto Tecnológico Superior de Portoviejo (Ecuador)*
Dra. Nilda Delgado Yanes. *Universidad de las Ciencias Informáticas (La Habana, Cuba)*
Dr. Sebastián Sánchez Castillo. *Universitat de València (España)*
Dra. Sonia P. Ubillús Saltos. *Instituto Tecnológico Superior de Portoviejo (Ecuador)*
Dr. Jorge Alejandro Silva Rodríguez de San Miguel. *Instituto Politécnico Nacional (México)*

CONSEJO EDITORIAL EDITORIAL BOARD

Área financiera	Dr. Juan Ángel Lafuente Luengo <i>Universidad Jaime I (España)</i>
Área textil	Dr. Josep Valdeperas Morell <i>Universitat Politècnica de Catalunya (España)</i>
Ciencias de la Salud	Dra. Mar Arlandis Domingo <i>Hospital San Juan de Alicante (España)</i>
Derecho	Dra. María del Carmen Pastor Sempere <i>Universidad de Alicante (España)</i>
Economía y empresariales	Dr. José Joaquín García Gómez <i>Universidad de Almería (España)</i>
Estadística y Investigación operativa	Dra. Elena Pérez Bernabeu <i>Universitat Politècnica de València (España)</i>
Ingeniería y Tecnología	Dr. David Juárez Varón <i>Universitat Politècnica de València (España)</i>
Organización de empresas y RRHH	Dr. Francisco Llopis Vañó <i>Universidad de Alicante (España)</i>
Sinología	Dr. Gabriel Terol Rojo <i>Universitat de València (España)</i>
Sociología y Ciencias Políticas	Dr. Rodrigo Martínez Béjar <i>Universidad de Murcia (España)</i>
Tecnologías de la Información y la Comunicación	Dr. Manuel Llorca Alcón <i>Universitat Politècnica de València (España)</i>

POLÍTICA EDITORIAL

OBJETIVO EDITORIAL

La Editorial científica 3Ciencias pretende transmitir a la sociedad ideas y proyectos innovadores, plasmados, o bien en artículos originales sometidos a revisión por expertos, o bien en los libros publicados con la más alta calidad científica y técnica.

COBERTURA TEMÁTICA

3C Empresa es una revista de carácter científico - social, donde se difunden trabajos originales, escritos en español o inglés, para su divulgación con análisis empíricos y teóricos sobre los mercados financieros, liderazgo, recursos humanos, microestructura de mercado, contabilidad pública y gestión empresarial.

NUESTRO PÚBLICO

- Personal investigador.
- Doctorandos.
- Profesores de universidad.
- Oficinas de transferencia de resultados de investigación (OTRI).
- Empresas que desarrollan labor investigadora y quieran publicar alguno de sus estudios.

AIMS AND SCOPE

PUBLISHING GOAL

3C Ciencias wants to transmit to society innovative projects and ideas. This goal is reached through the publication of original articles which are subject to peer review or through the publication of scientific books.

THEMATIC COVERAGE

3C Empresa is a scientific - social journal, where original works are spread, written in Spanish and English, for dissemination with empirical and theoretical analyzes on financial markets, leadership, human resources, market microstructure, public accounting and business management.

OUR TARGET

- Research staff.
- PhD students.
- Professors.
- Research Results Transfer Office.
- Companies that develop research and want to publish some of their works.

NORMAS DE PUBLICACIÓN

3C Empresa es una revista arbitrada que utiliza el sistema de revisión por pares de doble ciego (*double-blind peer review*), donde expertos externos en la materia sobre la que trata un trabajo lo evalúan, siempre manteniendo el anonimato, tanto de los autores como de los revisores. La revista sigue las normas de publicación de la APA (American Psychological Association) para su indización en las principales bases de datos internacionales.

Cada número de la revista se edita en versión electrónica (e-ISSN: 2254 – 3376), identificándose cada trabajo con su respectivo código DOI (Digital Object Identifier System).

PRESENTACIÓN TRABAJOS

Los artículos se presentarán en tipo de letra Baskerville, cuerpo 11, justificados y sin tabuladores. Han de tener formato Word. La extensión será de no más de 6.000 palabras de texto, incluidas referencias.

Los trabajos deben ser enviados exclusivamente por plataforma de gestión de manuscritos OJS:

<https://ojs.3ciencias.com/>

Toda la información, así como las plantillas a las que deben ceñirse los trabajos se encuentran en:

<https://www.3ciencias.com/revista/informacion-para-autores/>

<https://www.3ciencias.com/normas-de-publicacion/plantillas/>

SUBMISSION GUIDELINES

3C Empresa is an arbitrated journal that uses the double-blind peer review system, where external experts in the field on which a paper deals evaluate it, always maintaining the anonymity of both the authors and of the reviewers. The journal follows the standards of publication of the APA (American Psychological Association) for indexing in the main international databases.

Each issue of the journal is published in electronic version (e-ISSN: 2254-3376), each work being identified with its respective DOI (Digital Object Identifier System) code.

PRESENTATION WORK

The papers will be presented in Baskerville typeface, body 11, justified and without tabs. They must have Word format. The extension will be no more than 6.000 words of text, including references. Papers must be submitted exclusively by OJS manuscript management platform:

<https://ojs.3ciencias.com/>

All the information, as well as the templates to which the works must adhere, can be found at:

<https://www.3ciencias.com/en/journals/infromation-for-authors/>

<https://www.3ciencias.com/en/regulations/templates/>

ESTRUCTURA

Los trabajos originales tenderán a respetar la siguiente estructura: introducción, métodos, resultados, discusión/conclusiones, notas, agradecimientos y referencias bibliográficas.

Es obligatoria la inclusión de referencias, mientras que notas y agradecimientos son opcionales. Se valorará la correcta citación conforme a la 7.^a edición de las normas APA.

RESPONSABILIDADES ÉTICAS

No se acepta material previamente publicado (deben ser trabajos inéditos). En la lista de autores firmantes deben figurar única y exclusivamente aquellas personas que hayan contribuido intelectualmente (autoría), con un máximo de 4 autores por trabajo. No se aceptan artículos que no cumplan estrictamente las normas.

INFORMACIÓN ESTADÍSTICA SOBRE TASAS DE ACEPTACIÓN E INTERNACIONALIZACIÓN

- Número de trabajos aceptados publicados: 5.
- Nivel de aceptación de manuscritos en este número: 55,5%.
- Nivel de rechazo de manuscritos: 44,5%.
- Internacionalización de autores: 3 países (España, México y Puerto Rico).

Normas de publicación: <https://www.3ciencias.com/normas-de-publicacion/instrucciones/>

STRUCTURE

The original works will tend to respect the following structure: introduction, methods, results, discussion/ conclusions, notes, acknowledgments and bibliographical references.

The inclusion of references is mandatory, while notes and acknowledgments are optional. The correct citation will be assessed according to the 7th edition of the APA standards.

ETHICAL RESPONSIBILITIES

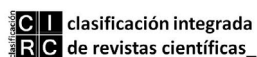
Previously published material is not accepted (they must be unpublished works). The list of signatory authors should include only and exclusively those who have contributed intellectually (authorship), with a maximum of 4 authors per work. Articles that do not strictly comply with the standards are not accepted.

STATISTICAL INFORMATION ON ACCEPTANCE AND INTERNATIONALIZATION FEES

- Number of accepted papers published: 5.
- Level of acceptance of manuscripts in this number: 55,5%.
- Level of rejection of manuscripts: 44,5%.
- Internationalization of authors: 3 countries (Spain, Mexico and Puerto Rico).

Guidelines for authors: <https://www.3ciencias.com/en/regulations/instructions/>

INDEXACIONES INDEXATIONS



INDEXACIONES INDEXATIONS



/SUMARIO/ /SUMMARY/

Análisis del grado de implantación de la solución tecnológica CRM en el sector de la producción de vinos en España

Analysis of the degree of implementation of the CRM technological solution in the wine production sector in Spain

Vicente Guerola-Navarro, Raúl Oltra-Badenes, Hermenegildo Gil-Gomez y Andrés Sáenz-Magdalen

17

Capacidades de absorción, un diagnóstico en la pequeña y mediana empresa del giro industrial

Absorption capacities, a diagnosis in small and medium-sized companies of the industrial sector

María Elvira López Parra, Zulema Isabel Corral Coronado, Alfonso López Lira Arjona y Elba Myriam Navarro Arvizu

37

La inteligencia cultural como elemento de la diplomacia corporativa

Cultural intelligence as an element of corporate diplomacy

Janelly Mitsué Haros-Pérez y Gabriela Mata-Sánchez

69

Comparación de la relación entre la percepción de justicia organizacional con el comportamiento organizacional ciudadano en el contexto de una empresa privada y una agencia gubernamental de Puerto Rico

Comparison of the relationship between organizational justice perception and the organizational citizenship behavior in the context of a private company and a government agency of Puerto Rico

Vanesa Santiago Ríos

91

Análisis del mercado del aceite de oliva español en China: un estudio exploratorio

Analysis of the spanish olive oil market in China: an exploratory study

María Moral-Moral y Yuanyuan Wang

111

/01/

ANÁLISIS DEL GRADO DE IMPLANTACIÓN DE LA SOLUCIÓN TECNOLÓGICA CRM EN EL SECTOR DE LA PRODUCCIÓN DE VINOS EN ESPAÑA

ANALYSIS OF THE DEGREE OF IMPLEMENTATION OF THE CRM TECHNOLOGICAL SOLUTION IN THE WINE PRODUCTION SECTOR IN SPAIN

Vicente Guerola-Navarro

Departamento de Organización de Empresas. Universitat Politècnica de València, (España).

E-mail: viguena@upv.es ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-0367-6319>

Raul Oltra-Badenes

Departamento de Organización de Empresas. Universitat Politècnica de València, (España).

E-mail: rauloltra@doe.upv.es ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-1522-8230>

Hermenegildo Gil-Gomez

Departamento de Organización de Empresas. Universitat Politècnica de València, (España).

E-mail: hgil@ai2.upv.es ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-7985-2454>

Andrés Sáenz-Magdalena

Departamento de Humanidades. Universidad de Navarra, (España).

E-mail: asmagdalena@hotmail.com ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-8245-4326>

Recepción: 09/09/2020 **Aceptación:** 23/11/2020 **Publicación:** 24/05/2021

Citación sugerida:

Guerola-Navarro, V., Oltra-Badenes, R., Gil-Gomez, H., y Sáenz-Magdalena, A. (2021). Análisis del grado de implantación de la solución tecnológica CRM en el sector de la producción de vinos en España. *3C Empresa. Investigación y pensamiento crítico*, 10(2), 17-35. <https://doi.org/10.17993/3comp.2021.100246.17-35>

RESUMEN

El sector de la producción y distribución de vinos (bodegas) es uno de los más representativos de la economía productiva española. Compuesto mayormente por pequeñas y medianas empresas, muchas de ellas familiares y poco tecnificadas, este sector afronta con dificultad el reto de la transformación digital que sus empresas necesitan para mantener su ventaja competitiva y su posición en el mercado actual. El uso, por parte de estas empresas, de algún sistema Customer Relationship Management (CRM) para la gestión de sus relaciones con los clientes, es indicativo del esfuerzo de éstas por afrontar este reto de la transformación digital.

En este estudio se aborda, de forma científica y lejos de intereses empresariales, un completo análisis de las empresas del sector que usan algún sistema CRM, con el objetivo de detectar qué factores indican a priori una mayor predisposición a usar estos sistemas empresariales de gestión.

PALABRAS CLAVE

Transformación Digital, Tecnologías de la Información y Comunicación, Gestión de la relación con el cliente, Gestión de recursos empresariales, Bodegas, Producción y distribución de vinos.

ABSTRACT

The wine production and distribution sector (wineries) are one of the most representative of the Spanish productive economy. Composed mostly of small and medium-sized companies, many of them family-owned and low-tech, this sector faces with difficulty the challenge of digital transformation that their companies need to maintain their competitive advantage and their position in the current market. The use, by these companies, of a Customer Relationship Management (CRM) system to manage their relationships with customers, is indicative of their efforts to face this challenge of digital transformation.

This study addresses, scientifically and far from business interests, a complete analysis of the companies in the sector that use a CRM system, in order to detect which factors, indicate a priori a greater predisposition to use these business management systems.

KEYWORDS

Digital Transformation, Information Technologies, Customer Relationship Management, Enterprise Resource Management, Wineries, Production and distribution of wines.

1. INTRODUCCIÓN

La producción y distribución del vino y sus derivados es una de las actividades más representativas de la economía española. Este sector tiene por delante el reto de la transformación digital y la adopción de sistemas de gestión empresarial como los Enterprise Resource Planning (ERP) y Customer Relationship Management (CRM), que le permitan seguir siendo competitivo (Oltra-Badenes *et al.*, 2019). La gestión de la información de mercado (a través de estos sistemas de gestión), como base de una estrategia de fidelización de clientes, serán clave en el momento económico actual caracterizado por la incertidumbre y el descenso de la demanda provocado por el confinamiento y el parón económico derivado de la pandemia del COVID-19.

Dada pues la necesidad de afrontar la transformación digital, el presente trabajo pretende averiguar cuál es la situación actual en cuanto a la implantación de sistemas de gestión (en concreto CRM, que es clave para ver cómo ha mejorado en la gestión empresarial la integración digital en la relación/satisfacción con los clientes) en el sector, como base para establecer las estrategias de adopción tecnológica que traigan una mayor eficiencia y competitividad a las empresas de este. Se trata de validar qué factores tienen relación con el grado de transformación digital y en la adopción de CRM (objetivo de nuestro enfoque de investigación) como solución de gestión por parte de las bodegas

Este estudio empieza con la definición de las características del sector vinícola y de su grado de transformación digital, junto con una revisión de la literatura referente al sector y a la tecnología CRM. Posteriormente se explica cuál ha sido el proceso de búsqueda y selección de información, y se plasman los resultados y conclusiones obtenidos.

1.1. LA PRODUCCIÓN DE VINO Y SU DIMENSIÓN ECONÓMICA EN ESPAÑA

España contaba con 4.373 bodegas a finales de 2018 (Tecnovino, 2018; OEMV, 2018), con tendencia claramente creciente según el Observatorio Español del Mercado del Vino (OeMv), datos proporcionados por el Directorio Central de Negocios (DIRCE) del INE. El sector de la producción de vino es uno de los

más importantes en España, con un claro objetivo de calidad y la satisfacción del cliente (CECRV; 2020). El valor de la producción del sector del vino y el mosto, dentro de la categoría de los ingresos agrícolas, ha crecido en 2019 un 26% respecto a 2018, llegando a 2.142,8 millones de euros (valores actuales a precios básicos), lo cual representa un 8.02% de la producción de vegetales y casi 4.8% de la producción agrícola. El empleo dedicado al cultivo de la viña genera 18 millones de salarios (MAPA, 2020). En cuanto a superficie dedicada al cultivo de la viña, el Ministerio de Agricultura, Pesca y Alimentación (MAPA) recoge en sus datos estadísticos que, en España, y según los datos del Registro Vitivinícola de cada comunidad autónoma al 31 de julio de 2019 asciende a 957.573 hectáreas de terreno agrícola.

1.2. TRANSFORMACIÓN DIGITAL EN EL SECTOR DE LAS BODEGAS EN ESPAÑA

Los informes actuales certifican que la mayoría de las bodegas españolas tienen el carácter de pequeñas y medianas empresas (PYME), en muchos casos empresas familiares (MAPA, 2020; OEMV, 2018). A priori, este factor de tamaño parece que puede influir en las dificultades para enfrentar el desafío de la transformación digital y la adopción de tecnologías modernas de gestión empresarial (Ferrer-Lorenzo *et al.*; 2017), como lo son los ERP y CRM.

Los grandes grupos de bodegas suelen tener departamentos tecnológicos que desarrollan su propia tecnología de gestión. Por otro lado, la mayor parte del tejido empresarial de las bodegas son empresas familiares que no requieren una gran tecnología, porque cuentan con muy pocos empleados y los procesos de gestión suelen ser muy simples. Por lo general, trabajan con programas básicos de contabilidad y facturación, y algunas aplicaciones de gestión de almacenes.

2. REVISIÓN DE LITERATURA

2.1. CUSTOMER RELATIONSHIP MANAGEMENT

Las primeras referencias a la solución tecnológica CRM aparecen en la década de 1970, siendo en sus inicios una solución centrada en la automatización de la fuerza de ventas (Guerola-Navarro *et al.*, 2020a).

El alcance de esta solución tecnológica ha ido creciendo, siempre dentro de un enfoque estratégico de gestión centrada en el cliente, hacia dos ámbitos adicionales: el Marketing, y el soporte y atención al cliente (Servicios).

El análisis bibliométrico sobre los estudios de CRM muestra que la relevancia de CRM como una solución clave para el éxito de los tomadores de decisiones empresariales en el desarrollo de sus funciones diarias, así como dentro del campo de la investigación científica, ha estado creciendo significativamente a partir del año 2000, y ya de forma exponencial a partir del año 2010 (Guerola-Navarro *et al.*, 2020a). Este enfoque cuantitativo de la realidad de CRM, junto con el enfoque cualitativo proporcionado por una Revisión de Literatura extendida (Guerola-Navarro *et al.*, 2020a), representan una imagen clara de CRM como foco creciente de interés por la investigación científica, con un repositorio aún no abundante de estudios de referencia, pero con una base de datos de bibliografía en continuo crecimiento que hace de CRM uno de los pilares básicos de estudio en el campo de la búsqueda de la excelencia empresarial a través de estrategias de gestión centradas en el cliente.

Algunos estudios se han realizado ya en etapas recientes sobre los beneficios esperados de la implementación y uso de CRM en las empresas (Gil-Gomez *et al.*, 2020; Guerola-Navarro *et al.*, 2020b), desde el doble punto de vista que le confiere las características tan valiosas hoy en día como son la “sostenibilidad” y “ambidexterity”:

- Explotación de los beneficios actuales mediante una gestión efectiva y eficiente de los recursos en el ámbito de la gestión global e integrada de recursos empresariales
- Exploración de los beneficios futuros de una estrategia centrada en el conocimiento del cliente y en la generación de información valiosa de gestión a largo plazo para el establecimiento de relaciones de confianza duraderas con los socios comerciales de la empresa.

Existe poca literatura publicada actualmente sobre la validación empírica de estos beneficios esperados, si bien ya hay estudios que proponen modelos de validación e investigación completos Guerola-Navarro *et al.* (2020c).

El objetivo del presente estudio es hacer una primera investigación sobre un sector concreto, el sector de la producción de vinos (bodegas) en España, uno de los más representativos de nuestro país. En estudios posteriores, y en base a las conclusiones de este estudio, se probará empíricamente la relación entre el grado de introducción (y uso) de CRM en estas empresas y la mejora en rendimiento obtenida en las mismas a consecuencia de la gestión empresarial realizada mediante CRM.

2.2. CRM Y EL SECTOR DEL VINO

Existe muy poco volumen de publicaciones de investigación científica en el ámbito del sector de la producción de los vinos, reduciéndose a un volumen realmente mínimo cuando además se añade el criterio de búsqueda referente a las Tecnologías de Información y Comunicación (TIC), la Transformación Digital, y más en concreto la adopción y uso de CRM. Solo 53 publicaciones se han registrado en la Web Of Science entre 1900 y 2020 coincidiendo los criterios de “Winery” y “Wine Production” juntamente con los de “Information Technology”, “ERP” y “CRM” (con sus variantes y nombres extensivos, y entendiendo que ERP y CRM son las dos TIC más populares).

Belias *et al.* (2018) revisa desde un punto de vista crítico la literatura existente sobre el impacto del uso de CRM en los sectores del vino, las bodegas y el enoturismo, concluyendo que todavía hay un largo camino por recorrer antes de tener una idea clara de los beneficios que se esperan para llevar a estos sectores el uso de CRM. Las sugerencias reflejadas en los estudios existentes sobre el impacto de CRM en el rendimiento de la empresa, en conjunto con los que se refieren a la modernización del sector de las bodegas, predicen una clara expectativa positiva sobre el impacto del uso de CRM en los indicadores de rendimiento de la empresa, pero todavía no hay estudios concretos al respecto. Este estudio se centra en el sector vitivinícola turístico griego.

Crescimanno *et al.* (2017) es otra investigación local relacionada con el sector vitivinícola y las TI, que revisa específicamente el impacto de las redes sociales (SM) en el sector vitivinícola italiano. En este caso, el estudio refleja los claros efectos de SM en la imagen corporativa y la gestión de la relación con la cliente desarrollada a través de todos los departamentos y declaraciones de la empresa. En este caso, la solución tecnológica de CRM no es la protagonista, ni el foco del estudio, pero parece mostrar una forma interesante para futuras investigaciones e investigaciones.

Ferrer-Lorenzo *et al.* (2017) impulsa un estudio específico del sector vitivinícola español, profundizando en el impacto en el rendimiento empresarial. En este caso, se tiene en cuenta las diferencias entre grupos empresariales y empresas independientes, señalando el impacto de las diferencias de tamaño y estructura. Una de las conclusiones se refiere a la forma más compleja y consciente que utilizan las grandes empresas para impulsar estrategias de marketing centradas en el cliente, siempre a través de estrategias de gestión de relaciones con los clientes, pero no siempre a través de soluciones tecnológicas de CRM. El objetivo de los grupos empresariales mediante el uso de tecnologías modernas de gestión del conocimiento es frecuentemente compartir información común. Aunque, en este documento, no hay un modelo de medición para validar el impacto del uso de estas tecnologías.

Podemos concluir pues que el impacto del uso de CRM, y aún más en general el impacto del uso de cualquiera de las TIC más extendidas, específicamente relacionado con el sector de las bodegas, no se ha estudiado previamente. Esta conclusión da un claro valor y originalidad al presente documento, ya que tiene el objetivo final de establecer parámetros indicativos de las condiciones que hacen que CRM sea de interés para las empresas españolas dedicadas a la producción de vinos.

3. METODOLOGÍA

Se ha procedido inicialmente a la búsqueda de una base de datos fiable y coherente con información sobre las empresas del sector en estudio. Posteriormente se ha procedido a la selección de las empresas objetivo de estudio, junto con la información pública disponible sobre sus cifras de negocio. Una vez

seleccionadas las empresas, y recopilada toda la información de interés, se ha clasificado los componentes determinantes en función de su relevancia dentro del conjunto de empresas en estudio.

3.1. SELECCIÓN DE LAS EMPRESAS

Con el objetivo de analizar qué factores aparecen comúnmente en las empresas de producción de vinos españolas que usan CRM, y así tratar de determinar cuáles de estos factores podrían llegar a tratarse como condición necesaria y/o suficiente para que CRM sea considerada una solución de gestión empresarial clave, el presente estudio ha investigado cuál es el segmento más representativo dentro de las bodegas de España.

El criterio de selección para obtener la base de datos de la empresa como objeto de estudio ha sido elegir, entre las 2.575 empresas españolas registradas en el Instituto Nacional de Estadística (INE) con el código CNAE-1102 (correspondiente al encabezado “Producción y elaboración de vinos”), seleccionar aquellas cuya facturación es al menos de 2 millones de euros anuales. Este criterio ha sido elegido para tener un número suficiente de elementos de estudio, y que estos elementos de estudio sean representativos del sector. Con este criterio se ha incluido en el estudio, desde las diez corporaciones vitivinícolas más grandes del mercado español (con más de 10 millones de euros de facturación anual), representadas por grupos multinacionales, hasta las empresas que muestran un grado razonable de transformación digital y de adopción de tecnologías TIC actualmente. Esta base de datos se obtuvo del informe Axesor (2019), a partir del 01/10/2019 con los datos públicos del Registro Mercantil y obteniendo un total de 418 empresas por encima de 2 millones de euros de facturación anual. En un muestreo de empresas por debajo de los 2 millones de facturación anual, la ratio de adopción de TIC desciende exponencialmente, lo cual constata que el criterio elegido es el adecuado.

De estas 418 empresas, todas ellas con su nombre corporativo ubicadas en España, dedicadas a la producción de vinos (CNAE 1102), y con más de 2 millones de euros de facturación, se ha seleccionado las que han implantado y están utilizando algún sistema de CRM. El proceso de obtención de información

sobre el uso de algún sistema CRM, se ha realizado mediante llamadas individuales a las 418 empresas. Se ha obtenido de este modo información sobre las 84 empresas (de entre las 418 iniciales) que cuentan con algún tipo de CRM en uso y en producción. Con esta información se ha procedido a clasificar y categorizar los elementos más relevantes sobre las empresas del sector de producción de vinos que usan CRM.

3.2. CLASIFICACIÓN DE LAS EMPRESAS

Una vez identificadas las 84 empresas que, siendo representativas del sector, cuentan con algún tipo de CRM en uso, se procede a analizar la información de que se dispone, para evaluar qué parámetros pueden ser relevantes como condiciones de adopción de CRM por parte de las bodegas.

Los parámetros elegidos como representativos de la dimensión de la actividad empresarial de cada entidad han sido:

- Rango de facturación anual.
- Rango de número de empleados.
- Localización geográfica.

Los parámetros adicionales, y representativos del grado de transformación tecnológica por parte de las bodegas, han sido la identificación de su:

- ERP.
- CRM.

Estos 5 parámetros, los tres primeros públicos y comparables, y los dos últimos proporcionados por las bodegas en las llamadas realizadas, se usan en este estudio para analizar su incidencia dentro del parque de las 84 empresas de producción y elaboración de vinos en España que usan CRM.

4. RESULTADOS

4.1. CLASIFICACIÓN SEGÚN EL SISTEMA CRM EN USO

El objetivo principal de este estudio es obtener un punto de partida en cuanto a la situación de desarrollo de la tecnología de gestión CRM dentro del sector de producción de vino español.

Las 84 empresas que han reconocido estar usando, en mayor o menor grado, CRM como solución de gestión, representan un 20,10% del total de bodegas con una facturación anual mayor de 2 millones de euros.

La Tabla 1 analiza en detalle, de las 84 entidades que usan CRM, su distribución por fabricantes del software de gestión es la siguiente:

Tabla 1. Distribución de empresas según el CRM que usan.

CRM	Porcentaje de empresas
WOLF – CRM	41,27%
Dynamics NAV – CRM	9,52%
SAP – CRM	9,52%
SOLMICRO – CRM	6,35%
Dynamics CRM	4,76%
SAGE – CRM	4,76%
SALESFORCE	4,76%
EUROVIN – CRM	3,17%
COPERMATICA	1,59%
EKON – CRM	1,59%
EUROMUS	1,59%
EXPERTIS	1,59%
GOLDMINE	1,59%
ISAGRI	1,59%
IWINE – CRM	1,59%
VISUAL-CRM	1,59%
WINCHE	1,59%
ZOHO	1,59%

Fuente: elaboración propia.

Constatamos un claro liderazgo de WOLF-CRM dentro de las empresas del sector, con un 41,27% del total. Si consideramos, ya de lejos, pero con una buena cuota de mercado al módulo CRM de Dynamics NAV (9,52%) y al módulo CRM de SAP (9,52%), entre las tres alcanzan una cuota de mercado del 60,32%. Agregando al cuarto fabricante (módulo CRM de SOLMICRO, con un 6,35%), entre los cuatro alcanzan un 66,67%, que son dos tercios del mercado.

4.2. CLASIFICACIÓN SEGÚN EL ERP EN USO

Una vez categorizadas las empresas según el sistema CRM que usan, es interesante evaluar cuál es la distribución por uso de ERP, que es la otra tecnología de gestión empresarial más extendida en el mercado. Con ello, y juntamente con la distribución de CRM, se pretende obtener la visión actual del grado de transformación digital en el área de sistemas integrados de gestión empresarial.

De entre las 84 empresas dedicadas a la producción de vinos, y por encima de los 2 millones de facturación anual, la distribución entre ellas de los sistemas ERP en uso es la que muestra la Tabla 2.

Tabla 2. Distribución de empresas según el ERP que usan.

ERP	Porcentaje de empresas
SAP	28,13%
Dynamics NAV	21,88%
SOLMICRO	18,75%
EUROVIN	9,38%
SAGE	6,25%
ALFA	3,13%
DATAWINE	3,13%
ISAGRI	3,13%
IWINE	3,13%
SALESFORCE	3,13%

Fuente: elaboración propia.

Se observa un claro liderazgo de los productos SAP, Dynamics NAV, y SOLMICRO, cubriendo entre las tres el 68,75% del total de las empresas.

Interesante también es comprobar que los tres mayores representantes como fabricantes de ERP en el sector (SAP, Dynamics NAV, y SOLMICRO), coinciden con el segundo, tercero y cuarto mayor fabricante de CRM (según la Tabla 1).

4.3. CLASIFICACIÓN SEGÚN LA FACTURACIÓN

La Tabla 3 muestra cómo se distribuyen las 84 empresas que tienen CRM según su nivel de facturación anual, lo cual nos permite estratificar por nivel de facturación las bodegas que usan CRM.

Tabla 3. Clasificación de las empresas que usan CRM, según su facturación anual en 2018.

FACTURACIÓN	Empresas con CRM	Porcentaje con CRM
2 - 10 MILLONES EUR	55	65,48%
10 - 50 MILLONES EUR	28	33,33%
MÁS DE 50 MILLONES EUR	1	1,19%
TOTAL	84	100,00%

Fuente: elaboración propia.

En términos absolutos, dos terceras partes de las empresas del sector que usan CRM, tienen un nivel de facturación de entre 2 y 10 millones de euros.

Por otro lado, y con el objetivo de detectar cual es el segmento de facturación con mayor nivel de penetración de CRM en términos relativos, se presenta la Tabla 4, que muestra qué porcentaje de las 418 empresas del sector tiene CRM.

Tabla 4. Grado de penetración de CRM por rangos de facturación anual en 2018.

FACTURACIÓN	Total de empresas	Empresas con CRM	Porcentaje con CRM
2 - 10 MILLONES EUR	330	55	16,67%
10 - 50 MILLONES EUR	74	28	37,84%
MÁS DE 50 MILLONES EUR	14	1	7,14%
TOTAL	418	84	20,10%

Fuente: elaboración propia.

El rango de facturación en el que mayor porcentaje de empresas tiene CRM es el de 10 a 50 millones de euros anuales, donde algo más de una de cada tres empresas (el 37,84%) usa CRM.

4.3. CLASIFICACIÓN SEGÚN EL NÚMERO DE EMPLEADOS

Las empresas en España tienen la categoría de “Pequeñas” por debajo de 50 empleados, “Medias” entre 50 y 250 empleados, y “Grandes” por encima de 250 empleados. Siguiendo esta clasificación, la Tabla 5 muestra la cantidad absoluta de empresas que usan CRM, clasificada por tamaño de empresa.

Tabla 5. Clasificación de las empresas que usan CRM, según el número de empleados.

EMPLEADOS	Empresas con CRM	Porcentaje con CRM
Pequeña (<50)	63	75,00%
Mediana (entre 50 y 250)	20	23,81%
Grande (>250)	1	1,19%
TOTAL	84	100,00%

Fuente: elaboración propia.

Con gran diferencia, un 75% del total de empresas que usan CRM es de tamaño pequeño (menos de 50 empleados). La Tabla 6 muestra, en términos relativos, la penetración de CRM por tamaño de empresa.

Tabla 6. Grado de penetración de CRM por rangos de número de empleados.

FACTURACIÓN	Total de empresas	Empresas con CRM	Porcentaje con CRM
Pequeña (<50)	367	63	17,17%
Mediana (entre 50 y 250)	47	20	42,55%
Grande (>250)	4	1	25,00%
TOTAL	418	84	20,10%

Fuente: elaboración propia.

El segmento con mayor penetración es pues el de la Mediana empresa, con casi la mitad de las mismas usando CRM.

4.4. DISTRIBUCIÓN POR ZONA GEOGRÁFICA

El último criterio de clasificación empleado es el de la distribución geográfica. Este sector goza de particularidades muy específicas por zona geográfica, con gestión protegida a través de las Denominaciones Protegidas de Origen (DPO) y características diferenciadas del producto por cada área y DPO (CECRV, 2020). La mayor parte de las DPO van ligadas a zonas geográficas, por lo que se

considera interesante también clasificar el número de empresas que usan CRM según la zona geográfica a la que pertenecen. La Tabla 7 muestra, de las 84 empresas que usan CRM, cómo se distribuyen por Comunidades Autónomas.

Tabla 7. Distribución geográfica de las empresas que usan CRM.

Comunidad Autónoma	Empresas que usan CRM	Porcentaje
CATALUÑA	17	20,24%
CASTILLA Y LEÓN	15	17,86%
PAÍS VASCO	8	9,52%
ANDALUCÍA	6	7,14%
MADRID	6	7,14%
MURCIA	6	7,14%
ARAGÓN	5	5,95%
CASTILLA LA MANCHA	5	5,95%
COMUNIDAD VALENCIANA	5	5,95%
GALICIA	5	5,95%
LA RIOJA	3	3,57%
NAVARRA	2	2,38%
ASTURIAS	1	1,19%
TOTAL	84	100,00%

Fuente: elaboración propia.

En términos relativos, la Tabla 8 muestra, de las empresas totales de cada Comunidad Autónoma, cuantas y qué porcentaje de las empresas de cada Autonomía usan CRM.

Tabla 8. Grado de penetración de CRM según la distribución geográfica de las empresas.

Comunidad Autónoma (CCAA)	Empresas por CCAA	Empresas por CCAA con CRM	Porcentaje con CRM
ASTURIAS	1	1	100,00%
PAÍS VASCO	26	8	30,77%
MURCIA	21	6	28,57%
CATALUÑA	67	17	25,37%
ARAGÓN	20	5	25,00%
CASTILLA Y LEON	63	15	23,81%

MADRID	28	6	21,43%
GALICIA	24	5	20,83%
COMUNIDAD VALENCIANA	27	5	18,52%
ANDALUCÍA	35	6	17,14%
NAVARRA	13	2	15,38%
LA RIOJA	21	3	14,29%
CASTILLA LA MANCHA	47	5	10,64%
BALEARES	5	0	0,00%
CANARIAS	6	0	0,00%
CANTABRIA	1	0	0,00%
EXTREMADURA	13	0	0,00%
TOTAL	418	84	20,10%

Fuente: elaboración propia.

Claramente destacada aparece Asturias con el 100% de grado de penetración (la única empresa de la muestra localizada allí usa CRM). Comunidades como País Vasco, Murcia, Cataluña, Aragón, Castilla y León, Madrid y Galicia aparecen con entre un 20% y 30% de sus empresas usando CRM. El estudio también reporta que Comunidad Valenciana, Andalucía, Navarra, La Rioja y Castilla La Mancha tienen entre un 10% y un 20% de sus empresas usando CRM.

5. CONCLUSIONES

Las empresas que usan CRM, dentro del total de empresas analizadas en el sector, representan un 20,10% del total. Este grado de penetración es muy inferior al de otros sectores productivos, lo cual otorga un potencial muy grande de expansión y muy buenas expectativas futuras en un mercado que cada vez requiere de una mayor y mejor gestión de clientes enfocada a la gestión del conocimiento y la fidelización de clientes como estrategia exitosa de ventas, marketing, servicios y atención al cliente.

En cuanto a la clasificación por fabricantes de CRM que tienen despliegues en el sector, se ve una clara polarización, con un fabricante que cubre más del 40% del mercado. Esto se refuerza con el hecho de que este CRM, junto con los tres siguientes, alcanzan las dos terceras partes del mercado.

Por lo que respecta a los ERP implantados en el sector, los tres mayores representantes como fabricantes de ERP en el sector coinciden con el segundo, tercero y cuarto mayor fabricante de CRM, lo cual es de nuevo indicador de la concentración y polarización del sector de las TIC en unos pocos fabricantes. El hecho de que los productos de un mismo fabricante tengan resuelta de serie la integración entre los mismos, también ayuda a esta realidad.

Por rangos de facturación, donde más cantidad de empresas hay usando CRM es en el nivel de facturación de entre 2 y 10 millones de euros, lo cual es lógico porque es donde mayor cantidad de empresas hay. En términos relativos, el rango de facturación en el que mayor grado de penetración existe por parte de CRM es en el de 10 a 50 millones de euros (el 37,84 % de estas empresas usan CRM), seguido por las empresas entre 2 y 10 millones de euros (aquí ya solo el 16,67% de las mismas usan CRM) y solo un 7,14% de las de más de 50 millones de euros usan CRM.

Respecto al tamaño de la empresa, medido por el número de empleados, un 75% del total de empresas que usan CRM es de tamaño pequeño (menos de 50 empleados). Sin embargo, en términos relativos, el segmento con mayor penetración es pues el de la Mediana empresa (entre 50 y 250 empleados) con un 42,55% de las mismas usando CRM, seguido por las empresas Grandes (más de 250 empleados) donde el 25% de las mismas usan CRM, y ya por debajo solo el 17,17% de las empresas Pequeñas (menos de 50 empleados) usan CRM.

Por Comunidades Autónomas, la que más empresas tiene usando CRM es Cataluña que cuenta con el 20,24% del total de empresas españolas, seguida por Castilla León con el 17,86% del total. El estudio del grado de penetración por Comunidades Autónomas no reporta grandes diferencias entre Autonomías.

Con estos datos, y las conclusiones obtenidas, queda definido cual es el estado de despliegue de la solución tecnológica CRM en el sector de la producción de vinos en España. En base a esta área de trabajo, se propone posteriores estudios sobre la relación entre cada uno de los factores analizados en

esta investigación, así como la determinación de la necesidad y/o suficiencia de cada uno de ellos como condición para que las empresas del sector usen CRM.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Axesor. (2019). *Informe de facturación de empresas con CNAE 1102*. <https://www.axesor.es/>

Belias, D., Velissariou, E., Kyriakou, D., Vasiliadis, L., Mantas, C., Sdrolas, L., Aspridis, G., y Kakkos, N. (2018). The importance of customer relationship management and social media in the Greek wine tourism industry. In *Innovative approaches to tourism and leisure* (pp. 249-259). Springer, Cham. https://ideas.repec.org/h/spr/prbchp/978-3-319-67603-6_19.html

CECRV (Conferencia Española de Consejos Reguladores Vitivinícolas). (2020). *El origen de las DDOO*. <https://vinosdo.wine/denominaciones-de-origen/origen/>

Crescimanno, M., Galati, A., Tulone, A., y Tinervia, S. (2017). Social media technology use and managers perception. A preliminary study in the italian wine industry. In *10th Annual Conference of the EuroMed Academy of Business*, (pp. 474-485). <https://emrbi.org/wp-content/uploads/2020/09/EuroMed-10-2017.pdf>

Ferrer-Lorenzo, J. R., Abella-Garcés, S., y Maza-Rubio, T. (2017). Competitive advantage differences between firms belonging to a business group and independent companies in the Spanish wine industry. *Economía Agraria y Recursos Naturales-Agricultural and Resource Economics*, 17(2), 105-132. <https://doi.org/10.7201/earn.2017.02.05>

Gil-Gomez, H., Guerola-Navarro, V., Oltra-Badenes, R., y Lozano-Quilis, J. A. (2020). Customer relationship management: digital transformation and sustainable business model innovation. *Economic Research-Ekonomska Istraživanja*, 33(1), 2733-2750. <https://doi.org/10.1080/1331677X.2019.1676283>

- Guerola-Navarro, V., Oltra-Badenes, R., Gil-Gomez, H., y Gil-Gomez, J. A.** (2020a). Customer relationship management (CRM): a bibliometric analysis. *International Journal of Services Operations and Informatics*, 10(3), 242-268. <https://doi.org/10.1504/IJSOI.2020.108988>
- Guerola-Navarro, V., Oltra-Badenes, R., y Gil-Gómez, H.** (2020b). Análisis de la relación entre el grado de introducción de CRM y los beneficios de la empresa a través del desempeño organizacional y la innovación empresarial. *3C Empresa: investigación y pensamiento crítico*, 9(1), 67-87. <http://doi.org/10.17993/3cemp.2020.090141.67-87>
- MAPA (Ministerio de Agricultura Pesca y Alimentación).** (2020). *Vitivinicultura*. <https://www.mapa.gob.es/es/agricultura/temas/producciones-agricolas/vitivinicultura/default.aspx#ancla6>
- OEMV.** (2018). *El número de bodegas en España sube hasta las 4.373*. <https://www.oemv.es/el-numero-de-bodegas-en-espana-suben-hasta-las-4-373>
- Oltra-Badenes, R., Gil-Gomez, H., Guerola-Navarro, V., y Vicedo, P.** (2019). Is It Possible to Manage the Product Recovery Processes in an ERP? Analysis of Functional Needs. *Sustainability*, 11(16), 4380. <https://doi.org/10.3390/su11164380>
- Tecnovino.com.** (2018). *Crece el número de bodegas en España en 2018, hasta 4.373*. <https://www.tecnovino.com/crece-el-numero-de-bodegas-en-espana-en-2018-hasta-4-373/>

/02/

CAPACIDADES DE ABSORCIÓN, UN DIAGNÓSTICO EN LA PEQUEÑA Y MEDIANA EMPRESA DEL GIRO INDUSTRIAL

ABSORPTION CAPACITIES, A DIAGNOSIS IN SMALL AND MEDIUM-SIZED COMPANIES OF THE INDUSTRIAL SECTOR

María Elvira López Parra

Profesora Investigadora del Instituto Tecnológico de Sonora, (México).

E-mail: melopez@itson.edu.mx ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-3552-3517>

Zulema Isabel Corral Coronado

Profesora investigadora del Instituto Tecnológico de Sonora, (México).

E-mail: zcorral@itson.edu.mx ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-0727-5387>

Alfonso López Lira Arjona

Profesor investigador de la Universidad Autónoma de Nuevo León, (México).

E-mail: alfonso.lopezlr@uanl.edu.mx ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-3688-2215>

Elba Myriam Navarro Arvizu

Profesora Investigadora del Instituto Tecnológico de Sonora, (México).

E-mail: elba.navarro@itson.edu.mx ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-2695-0883>

Recepción: 24/08/2020 **Aceptación:** 10/03/2021 **Publicación:** 24/05/2021

Citación sugerida:

López, M. E., Corral, Z. I., López, A., y Navarro, E. M. (2021). Capacidades de absorción, un diagnóstico en la pequeña y mediana empresa del giro industrial. *3C Empresa. Investigación y pensamiento crítico*, 10(2), 37-67. <https://doi.org/10.17993/3cemp.2021.100246.37-67>

RESUMEN

Alcanzar una ventaja competitiva en el sector industrial es el resultado de la estrategia de la alta gerencia, parte de la experiencia que se adquiere con el tiempo marcando trayectoria para la formación de habilidades para ello. Este artículo propone identificar si la capacidad de absorción de conocimiento (formada por adquisición, asimilación, transformación y explotación) explica significativamente los tipos de innovación que desarrollan las pequeñas y medianas empresas industriales ubicadas en Sonora. La investigación de corte transversal analiza los datos mediante el método estadístico de regresión lineal múltiple en un modelo que incluye las etapas de las capacidades de absorción para cada tipo de Innovación (producto y proceso, organización y comercialización) cuyos datos se recolectaron mediante un instrumento adaptado y aplicado a una muestra de 89 pequeñas y medianas empresas industriales. Entre los hallazgos se muestra que la capacidad de asimilación explica a todos los tipos de innovación y la capacidad de explotación específicamente a la innovación de productos y procesos, lo que constituye el principal conocimiento que se aporta considerando que cada tipo de innovación requiere gestión específica y representa las rutinas actuales en uso de conocimiento de las empresas estudiadas relacionado con su desempeño.

PALABRAS CLAVE

Capacidades de Absorción, Tipos de Innovación, Innovación en el Producto, Innovación en la Organización, Innovación en la Comercialización, Pequeña Empresa.

ABSTRACT

To achieve a competitive advantage in the industrial sector means a strategy promoted by senior management, based on the experience acquired over time and the capabilities that are formed or absorbed. This article proposes to identify if absorptive capacities (acquisition, assimilation, transformation, and exploitation) work explaining the innovation types developed by small and medium industrial companies located in Sonora. The cross-sectional research analyzes the data using the statistical method multiple linear regression in a model that includes the stages of absorptive capacity for each type of Innovation (product and process, organization, and commercialization) whose data were collected using an adapted survey, applied a sample of 89 small and medium industrial companies. The results show that assimilation capacity can explain all the types of innovation and exploitation capacity specifically explains to process and product's innovation, which constitutes the main knowledge that is provided considering that each innovation types requires specific management and represents the current routines using knowledge in the companies studied, related to their performance.

KEYWORDS

Absorption Capacities, Types of Innovation, Product Innovation, Organization Innovation, Marketing Innovation, Small Business.

1. INTRODUCCIÓN

El conocimiento, el aprendizaje y las competencias que van adquiriendo los empresarios y sus colaboradores son importantes para el desarrollo y la supervivencia de las organizaciones. Autores coinciden en que el aprendizaje tecnológico, la experiencia y la adopción de información y el conocimiento dan a la empresa elementos para adquirir ventajas competitivas (Drucker, 2009). Chen (2004) comenta que el conocimiento es un recurso crítico para que las organizaciones puedan tener ventajas sobre otras. Kostopoulos *et al.* (2011) expresan que la capacidad para absorber el conocimiento es un medio para realizar actividad innovadora y para transformar el conocimiento adquirido del exterior en rendimiento organizacional.

En estudios realizados por Vega, Gutiérrez y Fernández de Lucio (2005) mencionan que el conocimiento externo dado por la interacción con el ambiente en un marco de investigación y desarrollo aplica a empresas que están desarrollando nuevas competencias, por lo que se tienen posibilidades de incrementar sus capacidades para adquirir conocimiento y capitalizarlo al interior de la organización. Los resultados de un mejor desempeño empresarial presentados por los diferentes autores parecen atribuirlo en gran medida a las capacidades que van adquiriendo como aprendizaje a través de la experiencia, observación y el trabajo en conjunto con otras organizaciones del mismo sector o en competencia con ellas, por lo que el desarrollo de estas capacidades son un factor clave en los procesos de adquisición y transformación del conocimiento. En este sentido, se espera comprender cómo las pequeñas empresas industriales cómo adquieren e implementan el conocimiento como medio para realizar actividades de innovación.

En su estudio con empresas locales de 6 municipios de Sonora los autores Olea, Contreras y Barcelo (2016) concluyen, que las capacidades productivas y de comercialización son pertinentes en mercados tradicionales pero no en el marco de los mercados globales, las exigencias de esos mercados son la producción de nuevos y mejores productos y servicios, por lo que se requiere innovar, y para ello es fundamental gestionar inversiones en Investigación y Desarrollo (I+D) y replantear la estrategia para

desarrollar una ventaja competitiva basada en el conocimiento que permita su incursión con éxito en estos mercados, en donde el desempeño innovador es una constante.

Esta investigación se sitúa en Cd. Obregón del estado de Sonora, región de origen y tradición agrícola donde el sector industrial ha emergido como complemento ganando importancia gradualmente en la estructura económica y cuyas rutinas organizacionales tienden a considerarse como tradicionales y con bajo dinamismo por las características de su mercado interno, actualmente se encuentran ante el escenario inminente de la globalización, pero cuyo proceso aun no termina de consolidarse. Las empresas que lo integran requerirán apropiarse, por una parte, el aprovechamiento del conocimiento que generan al interior y por otra con el conocimiento externo, como una práctica que les permita cultivar su potencial y luego adoptarlo en su cultura organizacional para finalmente explotarlo generando nuevos productos, procesos y ventajas competitivas, como herramientas de soporte e impulso hacia la internacionalización.

El objetivo general de la presente investigación es identificar si las capacidades de absorción explican significativamente a los tipos de innovación que desarrollan las empresas industriales en Cd. Obregón, Sonora integrando una variable de control relativa al nivel educativo de los encuestados. Se establecen 3 hipótesis principales planteando que cada tipo de innovación, resultantes de un proceso específico, se beneficia de la existencia de capacidades de absorción mediante las etapas que las componen y se acompañan por 3 hipótesis que intentan probar el efecto positivo de los gerentes con escolaridad profesional.

H1: La capacidad de absorción en sus cuatro fases son factores que explican la innovación de producto y proceso.

El grado de escolaridad representada por la variable cualitativa “profesión” que puede ampliar la explicación de los efectos que tienen las cuatro fases de las Capacidades de Absorción (CA) en el desempeño de la innovación de las empresas industriales, por lo que se desprende la siguiente hipótesis:

H2: La variable cualitativa “profesión” puede determinar si el grado de escolaridad que registran sus observaciones tiene efectos positivos en la relación de capacidades de absorción en sus cuatro fases explicando a la innovación de producto y proceso.

H3: Las capacidades de absorción son variables que explican la innovación en la organización.

H4: La variable cualitativa “profesión” puede determinar si el grado de escolaridad que registran sus observaciones tiene efectos positivos en la relación de capacidades de absorción explicando a la innovación en la organización.

H5. La capacidad de absorción son factores que explican la innovación en la comercialización.

H6: La variable cualitativa “profesión” puede determinar si el grado de escolaridad que registran sus observaciones tiene efectos positivos en la relación donde capacidad de absorción explicando a la innovación en la comercialización.

1.1. MARCO DE REFERENCIA

La capacidad de absorción se ha posicionado como un elemento constituyente de las ventajas competitivas, acuñada por Cohen y Levinthal (1999) refiere a las habilidades organizacionales para identificar, asimilar y explotar conocimiento externo para fines comerciales. Por ende, la eficiencia con que se internaliza el conocimiento transferido por una fuente externa se determina a partir de la capacidad de absorción y la habilidad de una empresa para mejorar continuamente (Ernst y Kim, 2002).

La evolución del constructo se detonó a partir del trabajo de Zahra y George (2002), quienes definieron cuatro dimensiones secuenciales agrupadas en dos rubros: capacidad potencial y capacidad realizada. El primero implica la capacidad de adquisición y de asimilación del conocimiento externo; el segundo refiere a la capacidad de transformación de la organización con el conocimiento adquirido y asimilado, así como la capacidad de explotación del conocimiento para beneficio de la organización; Forés y Camisón (2008) aportaron en un análisis del constructo, la definición argumentativa de las dimensiones en las que

un empresario o individuo puede adquirir dicho conocimiento: la dimensión de capacidad de adquisición definida como la habilidad para identificar el conocimiento externo; la capacidad de asimilación, que consiste en absorber el conocimiento externo; la capacidad de transformación organizacional a partir del nuevo conocimiento y la capacidad de explotación consistente en la habilidad de la empresa de aplicar el nuevo conocimiento y que esto le permita comercializar sus productos beneficiando sus objetivos y metas.

La capacidad de absorción (en adelante CA) como herramienta que contribuye a la formación de ventajas competitivas resultó fortalecida por los aportes críticos y expansivos de Todorova y Durisin (2007) enfatizando para esto el papel de la habilidad de reconocer el valor del conocimiento y de su indispensable proceso interno de transformación, actividades estratégicas que requieren ser realizadas en periodos críticos y especialmente importantes en la trayectoria de las empresas por lo que se introduce la intertemporalidad del conocimiento (lo que se obtiene hoy tiene efectos aun en el futuro) alimentando a un modelo de gestión de la estrategia que es dinámico, y se retroalimenta iterativamente con lo que la capacidad potencial de absorción se posiciona como fundamental en el proceso de aprendizaje de la organización, ya que según Zahra y George (2002) cuando el potencial de las CA es alto o bien se encuentran dominadas por la empresa, se tiene una relación positiva con la creación de valor, nuevos productos, procesos y novedosas formas de organizarse, la capacidad de transformarse ya sea en sus procesos, productos, estructura permite mejorar su eficiencia y amplía sus posibilidades de crecimiento.

Los primeros estudios empíricos sobre CA la midieron en función del gasto en Investigación y Desarrollo de las empresas (Mangematin y Nesta, 1999). Sin embargo, de acuerdo con Lichtenthaler (2009), dicha métrica ha sido insuficiente para dimensionar la CA debido al enfoque exclusivo en conocimientos tecnológicos. Por tanto, otros métricos provenientes de campos como el aprendizaje organizacional, la administración estratégica y la gestión de la innovación se han explorado para capturar la esencia del constructo (Lane, Koka y Patak, 2006). De acuerdo con Roberts, Galluch, Dinger y Grover (2012), los nuevos conocimientos adquiridos por una organización requieren de coordinación y socialización

entre el personal con el fin de fortalecer las capacidades de asimilación y transformación. Jansen, Van den Bosh y Volberda (2005) investigaron los antecedentes del constructo, teniendo como limitante un tamaño de muestra reducido.

Narteh (2008) señala que la CA se ha estudiado por medio del personal involucrado en el aprendizaje organizacional, siendo las habilidades, experiencia y credenciales de éstos altamente determinantes. Esto refuerza lo expresado por Tushman (1990), quien señalaba la importancia del conocimiento previo para fortalecer la CA. Más aún, Ernst y Kim (2002) señalan que la intensidad del esfuerzo del personal en términos emocionales, intelectuales y físicos para la adquisición y conversión del conocimiento, condiciona la velocidad de asimilación y transformación. Flatten *et al.* (2011) consideran las habilidades individuales, la memoria organizacional y las experiencias como parte del constructo mencionado.

En la misma línea, Camisón y Forés (2010) estudiaron las rutinas, mecanismos y actividades que determinan tanto la capacidad potencial como realizada. Asimismo, Lichtenthaler (2009) resaltó la naturaleza multidimensional del constructo a través de los procesos de aprendizaje organizacional. Por otra parte, Expósito, Morales y Capó (2011) investigaron en pequeñas y medianas empresas (PyMEs) industriales de Valencia, España, si la innovación en productos nuevos se benefició por la existencia de la CA. Como resultado, la existencia de instituciones que favorecen la conexión entre empresas y el establecimiento de redes con actores del ambiente de negocios propiciaron que la fase de identificación de conocimiento resultará con alta influencia en su variable dependiente. También Escribano, Fosfuri y Capó (2009) estudiaron la relación de los flujos externos de información en la formación de la CA y su influencia en la innovación.

Más recientemente, González y Hurtado (2014) analizaron el proceso para la absorción del conocimiento en dos grupos focales, obteniendo que el primero muestra un nivel de innovación superior al segundo en función de un incremento en 3 de las 4 dimensiones de la CA. Concluyen que la estrategia empresarial adoptada por las PyMEs en Colombia, en cuanto a su innovación, se encuentra relacionada con el cumplimiento de la CA en sus procesos de adquisición y asimilación del conocimiento nuevo. De ahí

que el enfoque de esta investigación es el análisis de las CA que explican el desempeño de las empresas a través de la medición de la innovación que han mostrado. La capacidad de innovar está directamente relacionada a la eficiencia de los procesos organizacionales explotando o transformando la información adquirida y el conocimiento generado traduciéndolo a la generación de nuevos productos, procesos innovadores y organizaciones eficientes (Wang y Ahmed, 2007).

La CA se ha estudiado desde el enfoque de alianzas estratégicas para la transferencia de conocimientos. En dicho sentido, Srivastava, Gnyawali y Hatfield (2015), señalan que una vez que la empresa establezca la alianza colaborativa, se debe identificar el conocimiento útil. Todorova y Durisin (2007) abordan el proceso de reconocimiento del valor del conocimiento que provee una red, para así proceder a las fases de adquisición y asimilación. Si bien Cohen y Levinthal (1999) indicaban que el conocimiento previo de una organización puede fungir como obstaculizador en la asimilación del nuevo conocimiento, Srivastava *et al.* (2015) incorporan la diferenciación entre el esfuerzo y la capacidad tecnológicos, referidos a la innovación de la firma como factores condicionantes de la CA. En años recientes, las investigaciones empíricas en torno a la CA se han vuelto mas numerosas, confirmando su influencia en la capacidad de innovación de las empresas, generalmente se confirma que la habilidad para capturar y procesar los cambios en el ambiente externo de la empresa son fundamentales (Ming, Ling y Piew, 2016; Mikhailov y Reichert, 2020), también han surgido investigaciones que se enfocan a estudiar a pequeñas y medianas empresas como el estudio de Limaj y Bernroider (2019) y el caso de esta investigación.

2. METODOLOGÍA

El estudio desarrollado es cuantitativo, de alcance explicativo y diseño no experimental de corte transeccional. Mediante la técnica de Regresión Lineal Múltiple se pretende analizar si existe relación explicativa de la CA sobre cada tipo de innovación como variable dependiente, considerando que el desarrollo teórico precedente ha probado modelos similares que la relacionan con mejores niveles de desempeño (Tsai, 2001; Lane y Lubatkin, 1998; Expósito *et al.*, 2011).

Los modelos de regresión se utilizaron en estudios empíricos, como en Lane y Lubatkin (1998) y el utilizado por Expósito et al, 2011 de tipo logarítmico. Aunque ambos usaron 3 fases de capacidades de absorción (omitiendo transformación) en lugar de las 4 fases propuestas por Zahra y George (2002); por su parte Tsai en 2001 realizó un estudio analizando dos modelos con la capacidad de absorción como explicativa de unidades de innovación para uno y unidades de desempeño en otro.

2.1. POBLACIÓN Y MUESTRA

En México, Sonora es el segundo estado más grande de la república mexicana y para el 2014 se contabiliza su producción secundaria (manufacturera e industrial) como la segunda actividad más importante del estado aportando 45% al Producto Interno Bruto (PIB) estatal según el Instituto Nacional de Estadística Geografía e Informática (INEGI, 2014). El Consejo para la Promoción Económica de Sonora (COPRESO) y la Secretaría de Economía (2013) observaron un incremento en el sector manufacturero, en el año 2012, de 2.93% del PIB con relación al total nacional, contando con un incremento del 5.64% en comparación con el año anterior.

Según el informe anual del COPRESO (2016) uno de los retos del gobierno de Sonora es fortalecer las ventajas competitivas del estado en las ramas industriales con el propósito de afianzar el crecimiento sostenible. Ciudad Obregón es la cabecera del municipio de Cajeme y está situado al Sur del estado de Sonora, cuenta con un total 409,310 habitantes según el Censo presentado por INEGI (2014) siendo la segunda ciudad más importante del estado.

Las características de la población estudiada son: (1) pequeñas y medianas empresas, aquellas que tuvieran más de 11 empleados y hasta 250, como lo indica el Diario Oficial de la Federación (DOF) presentado en el año 2009, (2) sector industrial, empresas que elaboren o procesen un producto.

Según el Directorio Estadístico Nacional de Unidades Económicas (DENUE) del INEGI y con base en el Censo Económico y del operativo de verificación de unidades económicas nuevas realizado por INEGI (2015) indicó un total de 237 pequeñas y 38 medianas empresas activas en Ciudad Obregón, Sonora,

con las características antes mencionadas. La muestra se calculó de manera aleatoria, obteniendo un total de 71 empresas según la fórmula presentada en Fischer y Espejo (2008) para muestras finitas. Al aplicar el instrumento se obtuvo mayor número de registros por lo que el total de encuestados fue de 89 participantes por encima del mínimo según la fórmula.

En cuanto a los datos descriptivos de la muestra seleccionada se observa: (1) de los años de constitución, el 37% tienen más de 15 años de haber iniciado operaciones, el 22% se encuentran entre los 5 y 9 años y el resto entre los 10 y 14 años. Para lo relativo a (2) número de trabajadores, la mayoría, con un 57% están entre los 11 y 30 empleados, en la categoría de (3) género el 32% son mujeres y el 57% hombres y finalmente, (4) el nivel educativo del líder muestra un 41% con licenciatura y 23% con educación media superior.

2.2. MATERIALES

En cuanto a los materiales se aplicó un instrumento compuesto por tres apartados, el primero con seis preguntas relacionadas con aspectos generales de la organización. La segunda parte está enfocada al constructo de capacidad de absorción, con un total de 13 preguntas utilizando escala de Likert con siete opciones de respuesta que va desde 1) capacidad de absorción mínima y 7) capacidad de absorción máxima. Esta segunda parte del instrumento fue una adaptación de las aportaciones de Flatten *et al.* (2011) en su investigación referida a la medición de la capacidad de absorción: desarrollo de escalas y validación, así como de la investigación de López Lira (2013) sobre la transferencia de conocimiento entre las empresas y el aprendizaje experimental: un enfoque de la sostenibilidad del negocio en la capacidad de absorción de pequeñas y medianas empresas cuyo objetivo fue identificar el impacto del conocimiento técnico transferido desde una corporación multinacional hacia pequeñas y medianas empresas (Tabla 1).

En la tercera parte se incluyeron 13 preguntas relacionadas directamente con la innovación (Tabla 2) el propósito es identificar el grado de innovación de las empresas industriales encuestadas en cuanto

a la creación de nuevos productos, nuevos procesos, innovación en la comercialización del producto e innovación en la estructura organizacional según el Manual de Oslo (2006) y las directrices que se deben seguir para recoger e interpretar la información relacionada a la innovación, y en la investigación de Arceo y Rueda (2010) que muestran resultados descriptivos en términos de innovación aplicados en pequeñas y medianas empresas basados en la investigación de Jaramillo, Lugones y Salazar (2001).

Tabla 1. Operacionalización de la variable de Capacidades de Absorción.

Variable Independiente	Definición	Ítems
Capacidades de absorción	Las habilidades de las em- presas para apropiarse del conocimiento externo y aplicarlo al interior para el logro de los objetivos.	1.- Búsqueda de información 2.- Motivación al personal para búsqueda de información externa 3.- Manejo de información externa 4.- comunicación de ideas y conceptos externos 5.- comunicación de diferentes áreas para solución de pro- blemas 6.- Flujo de información eficiente 7.- Reuniones para intercambio de nuevos desarrollos 8.- Habilidades para utilizar el conocimiento externo 9.- Habilidades para adaptar el conocimiento externo para futuros propósitos 10.- Vinculación del conocimiento externo con el existente 11.- Trabajo colaborativo 12.- Adaptación de tecnología como conocimiento nuevo 13.- Eficiencia en adopción de nuevas tecnologías de fuentes externas

Fuente: Flatten, Engelen, Zahra y Brettel (2011).

Tabla 2. Operacionalización de la variable Innovación.

Variable Dependiente	Definición	Ítems
Innovación	Actividades encaminadas a la mejora o creación de un nuevo producto, nuevo proceso, novedosas estrategias para comercialización y cambios significativos en la organización para su desarrollo y crecimiento.	14.- Elaboración de nuevos productos 15.- elaboración de nuevos o más avanzados métodos de fabricación 16.- Nuevo equipamiento 17.- Nuevos programas informáticos 18.- Áreas de Investigación y Desarrollo 19.- Modificación de la estructura organizacional 20.- Tiempo para investigación y desarrollo de nuevo conocimiento 21.- Desarrollo de capacidades en el personal 22.- Retroalimentación de clientes respecto a producto y proceso 23.- Mejoramiento de sistemas de distribución de productos 24.- Desarrollo de estrategias de mercado 25.- Vías alternas para comercialización 26.- Incremento de participación en mercado

Fuente: Adaptación de Manual de Oslo (2006), Arceo y Rueda (2010) y Jaramillo, Lugones y Salazar (2001).

2.3. PROCEDIMIENTO

Se aplicó un cuestionario mediante una entrevista para recoger la información tal y como estaba sucediendo en ese momento según la percepción del empresario sobre las acciones que lleva a cabo y en la forma en la que adopta el conocimiento tanto del interior como del exterior y lo permea en su organización, así como las actividades y acciones relacionadas a la innovación que se desarrollan en su empresa. La recolección fue durante el semestre enero–mayo 2018.

Los datos se sistematizaron en el programa estadístico Statistical Package for the Social Sciences (SPSS) versión 17. Para la confiabilidad de los constructos se calculó el Alpha de Cronbach cuyos resultados son los siguientes:

Tabla 3. Análisis de fiabilidad.

Variable	Alfa de Cronbach
Adquisición	.766
Asimilación	.763
Transformación	.788
Explotación	.832
Innovación tecnológica en productos y/o proceso	.716
Innovación en la organización	.767
Innovación en comercialización	.851

Fuente: elaboración propia.

El siguiente modelo de regresión se utiliza para representar que la innovación en las pequeñas y medianas empresas industriales está en función de la CA:

Modelo 1 = La Innovación de productos y procesos depende de la capacidad de absorción en sus cuatro niveles (adquisición, asimilación, transformación y explotación), expresado en términos de una función se presenta la siguiente ecuación:

$$Y1=f(X1+X2+X3+X4) \quad (1)$$

Donde:

Y1= innovación de productos y procesos

X1=adquisición

X2=asimilación

X3 = transformación

X4= explotación

Por lo que se plantean las siguientes hipótesis:

H1: La capacidad de absorción en sus cuatro fases: adquisición, asimilación, transformación y explotación son factores que explican la innovación de producto y proceso en las empresas industriales analizadas.

Se considera que el grado de escolaridad registrado en la variable cualitativa profesión puede proveer una mayor explicación de los efectos que tienen las cuatro fases de la CA en el desempeño de la innovación de las empresas industriales, se espera que a mayor grado de estudios de las personas entrevistadas sus habilidades para adquirir, asimilar, transformar y explotar el conocimiento sean mayores, por lo cual se plantea una segunda hipótesis para este modelo, se agrupa a los individuos con grado de estudios profesional y se les asigna un valor de 1, el otro grupo corresponde a aquellos que disponen estudios de preparatoria y anteriores, asignándose un valor de 0.

H2: La variable cualitativa “profesión” puede determinar si el grado de escolaridad que registran sus observaciones tiene efectos positivos en la relación de capacidades de absorción en sus cuatro fases explicando a la innovación de producto y proceso.

Modelo 2 = La innovación en la organización (Y2 en la ecuación 2) depende de la capacidad de absorción formada por adquisición, asimilación, transformación y explotación:

$$Y2 = f(X1 + X2 + X3 + X4) \quad (2)$$

Para este modelo se plantean también 2 hipótesis, siguiendo la lógica del modelo 1:

H3: Las capacidades de absorción compuesta por adquisición, asimilación, transformación y explotación son variables que explican la innovación en la organización.

H4: La variable cualitativa “profesión” puede determinar si el grado de escolaridad que registran sus observaciones tiene efectos positivos en la relación de capacidades de absorción explicando a la innovación en la organización.

Modelo 3 = La Innovación en la comercialización (Y3 en el modelo 3) depende de la capacidad de absorción compuesta por adquisición, asimilación, transformación y explotación:

$$Y3 = f(X1 + X2 + X3 + X4) \quad (3)$$

Las 2 hipótesis planteadas corresponden al formato utilizado en los modelos previos:

H5. La capacidad de absorción formada por: adquisición, asimilación, transformación y explotación son factores que explican la innovación en la comercialización.

H6: La variable cualitativa “profesión” puede determinar si el grado de escolaridad que registran sus observaciones tiene efectos positivos en la relación donde capacidad de absorción explicando a la innovación en la comercialización.

3. RESULTADOS

Los hallazgos del estudio se presentan en tres apartados, uno para cada modelo; el primero se dedica a explicar lo referente a la variable de innovación de productos y procesos, el segundo explica lo relativo a la innovación de la organización y finalmente el tercer apartado muestra a la innovación en la comercialización.

Modelo 1. Innovación de productos y proceso

La Tabla 4 muestra resultados del primer modelo de regresión cuya variable dependiente es innovación de productos y procesos. Se calcularon simultáneamente 5 regresiones, la primera solo incluye como variable explicativa de Y1 a X1 = Adquisición, la segunda contiene a X1 y X2 = Asimilación, la tercera

agrega a X3= Transformación, la cuarta incluye a X4 = Transformación y la quinta incluye una variable cualitativa o dummy relativo al nivel educativo de los encuestados que asume valor de 1 para el grupo que dispone estudios de la licenciatura y posgrado; de tal manera que pueden evaluarse los 5 resultados para analizar si el modelo de explicación mejoró con la inclusión de cada variable independiente.

Tabla 4. Coeficientes del modelo para innovación de productos y procesos.

	Modelo	Coeficientes no estandarizados		Estadísticos de colinealidad	Bondad de ajuste		Independencia de errores
		B	Error típ.	FIV	R ²	R ² corregida	
1	(Constante)	3.934	.648				
	Adquisición	.182	.123	1.000	.031	0.17	
2	(Constante)	2.726	.731				
	Adquisición	-.074	.144	1.528	.146	.120	
	Asimilación	.491**	.162	1.528			
3	(Constante)	2.727	.752				
	Adquisición	-.074	.146	1.543			
	Asimilación	.492**	.235	3.159	.146	.107	
	Transformación	-.001	.187	2.461			
4	(Constante)	2.511	.742				
	Adquisición	-.093	.143	1.550			
	Asimilación	.464**	.230	3.170	.196	.147	
	Transformación	-.326	.242	4.333			
	Explotación	.408**	.200	3.211			
5	(Constante)	2.575	.754				
	Adquisición	-.084	.145	1.568			
	Asimilación	.454**	.232	3.187	.200	.139	
	Transformación	-.311	.245	4.378			
	Explotación	.405**	.201	3.213			2.404
	Dummy-Profesión	-.174	.298	1.030			

Significancia estadística para valores t: 0.01 (*), 0.05 (**), 0.10 (***).

Fuente: elaboración propia.

En la Tabla 4 los coeficientes para las variables adquisición, transformación y dummy-profesión

resultaron negativos, contrario a lo esperado, la teoría postula una relación directa entre cada fase de la CA y el desempeño de las empresas, en este caso medido a través de la innovación de productos y procesos. Los coeficientes para las variables Asimilación y Explotación resultaron positivos con .454 y .405 respectivamente, ambos positivos, lo que indica que mayor nivel de asimilación y explotación, incrementan la innovación de producto y proceso.

Respecto a las pruebas t de los coeficientes, las puntuaciones indican que las variables de adquisición, transformación y dummy-profesión no son significativas a un nivel de significancia de 95%. En cambio, las variables de asimilación y explotación son significativas a un nivel de 95% por lo que la H2 no se cumple debido a que la variable dummy de profesión no tiene un efecto positivo ni significativo en su relación con la CA en sus cuatro niveles (adquisición, asimilación, transformación y explotación) explicando a la innovación de producto y proceso. El coeficiente R2 muestra un aumento cada vez que se agrega una fase en el modelo de regresión, tal que la última regresión explica el 20% (0.200 en la tabla) de la varianza de la dependiente (Innovación en producto y/o procesos), aunque se considera un valor bajo, la explicación radica en que existen otras variables que influyen en la variable dependiente.

Para probar que no existe multicolinealidad en el modelo se consultaron los indicadores del Factor de Inflación de la Varianza (FIV por sus siglas en la Tabla 4), estos no deben ser cercanos a 5, ninguno de los valores llega a tal nivel, por lo que se considera que no existe evidencia que haya alta correlación entre las variables explicativas del modelo. El análisis de la prueba de Durbin Watson busca probar que existe independencia de los errores del modelo, se confirma cuando el coeficiente obtenido es menor a 1.18 según el criterio utilizado por SPSS, mismo que no se cumple.

El hallazgo de este modelo es que las variables de asimilación y explotación se aceptan como explicativas de la innovación en productos y procesos, ambas con betas positivas y significativas la primera a un valor de 90% y la segunda con uno cercano a este, sin embargo, la H1 que considera a las cuatro fases de la CA como factores que explican la innovación de producción y proceso en empresas industriales debe rechazarse.

Modelo 2. Innovación en la organización

Se pretende explicar a la innovación en la organización a través de las 4 fases de CA y la quinta incluye también como variable cualitativa dummy al nivel educativo de los encuestados que incluye la licenciatura y posgrado tomando el valor de 1; La regresión se corrió también de manera jerarquizada, los resultados se muestran en la Tabla 5.

Tabla 5. Coeficientes del modelo para innovación de en la organización.

Modelo		Coeficientes no estandarizados		FIV	Bondad de ajuste		Independencia de errores
		B	Error típ.		R ²	R ² corregida	
1	(Constante)	3.898	.565				
	Adquisición	.233**	.108	1.000	.063	.050	
2	(Constante)	2.374	.589				
	Adquisición	-.091	.116	1.528	.296	.275	
	Asimilación	.619 *	.131	1.528			
3	(Constante)	2.229	.599				
	Adquisición	-.077	.116	1.543			
	Asimilación	.454 **	.187	3.159	.311	.280	
	Transformación	.182	.149	2.461			
4	(Constante)	2.065	.593				
	Adquisición	-.091	.114	1.550			
	Asimilación	.433 **	.184	3.170	.348	.309	
	Transformación	-.065	.194	4.333			
	Explotación	.311 **	.160	3.211			
5	(Constante)	2.183	.595				
	Adquisición	-.074	.114	1.568			
	Asimilación	.415 **	.183	3.187	.366	.318	1.950
	Transformación	-.038	.193	4.378			
	Explotación	.305 **	.159	3.213			
	Dummy-Profesión	-.323	.235	1.030			

Significancia estadística de los valores t: 0.01 (*), 0.05 (**), 0.10 (***).

Fuente: elaboración propia.

El modelo que explica a través de las 4 fases de la CA y dummy-profesión (el modelo 5 de las regresiones jerarquizadas) a la innovación en la organización arroja coeficientes positivos para las variables explicativas asimilación (.415) y explotación (.305) tal como se esperaba su comportamiento, ambas son significativas a un nivel mayor a 95%, estos valores se consideran evidencia de que pueden generalizarse a la población pues sus valores t son mayores a los esperados. El análisis FIV (Tabla 5) indica condiciones favorables, en ningún caso su coeficiente alcanza valores de 5.

El modelo de regresión que contempla las cuatro fases de CA y dummy-profesión obtuvo un indicador de Rcuadrada de 0.366, es decir que explica el 36.6% de la varianza de la dependiente, confirmando que cada vez que se agrega una fase se incrementa la capacidad de explicación del modelo. El análisis Durbin Watson indica que no hay independencia de errores, pues el valor de 1.950 supera el valor indicado por el criterio de 1.18.

La H3 que considera a las cuatro fases de las capacidades de absorción como factores que explican la innovación en la organización en empresas industriales se rechaza, pues solo dos de las fases resultan significativas. Además, la H4 no se cumple debido a que la variable dummy-profesión no tiene un efecto positivo en su relación con las capacidades de absorción en sus cuatro niveles (adquisición, asimilación, transformación y explotación) y mejorando la explicación de la innovación en la organización.

Modelo 3. Innovación en la comercialización

El tercer modelo de regresión intenta explicar a la innovación en la comercialización a través de las 4 fases de la CA y la variable dummy-profesión. Como los anteriores, también se corrieron modelos jerarquizados para visualizar si el desempeño del modelo mejoraba cada vez que se agregaba una variable. Los resultados se encuentran en la Tabla 6.

Tabla 6. Coeficientes de la variable dependiente: innovación en la comercialización.

	Modelo	Coeficientes no estandarizados		FIV	Bondad de ajuste		Independencia de errores
		B	Error típ.		R ²	R ² corregida	
1	(Constante)	3.586	.547			.112	
	Adquisición	.327 *	.104	1.000	.125		
2	(Constante)	2.021	.559				
	Adquisición	-.006	.110	1.528	.368	.350	
	Asimilación	.636 *	.124	1.528			
3	(Constante)	1.886	.569				
	Adquisición	.008	.110	1.543	.382	.354	
	Asimilación	.483 *	.178	3.159			
	Transformación	.169	.141	2.461			
4	(Constante)	1.719	.561				
	Adquisición	-.007	.108	1.550	.420	.385	
	Asimilación	.461 ***	.174	3.170			
	Transformación	-.083	.183	4.333			
	Explotación	.317 **	.151	3.211			
5	(Constante)	1.786	.568				
	Adquisición	.002	.109	1.568	.426	.382	1.608
	Asimilación	.451**	.175	3.187			
	Transformación	-.067	.184	4.378			
	Explotación	.313 **	.152	3.213			
	Dummy-Profesión	-.184	.224	1.030			

Significancia estadística de los valores t: 0.01 (*), 0.05 (**), 0.10 (***).

Fuente: elaboración propia.

Los coeficientes obtenidos en el modelo jerarquizado 5 son positivos (como se esperaba) para las variables adquisición (.002), asimilación (.451), y explotación (.313), pero solamente asimilación y explotación son significativas a un valor mayor de 95% de confianza. Las variables de transformación y dummy-profesión resultaron negativas contrario a lo que se esperaba y no significativas. Además, el modelo de regresión probado con las cuatro variables de CA y la dummy-profesión (variable independiente) explica el 42.6% de la varianza de la dependiente innovación en la comercialización.

Respecto a los indicadores FIV, ninguno alcanza valores cercanos a 5 por lo que se considera que no existe evidencia de multicolinealidad entre las variables explicativas del modelo. El coeficiente de la prueba de Durbin Watson indica que no hay independencia de errores, ya que el valor de 1.608 se aleja del criterio menor a 1.18.

La hipótesis H5 que afirma que la innovación en la comercialización está en función de la CA en sus cuatro fases (adquisición, asimilación, transformación y explotación) y la dummy-profesión y explica el 42.6% de la varianza de la variable dependiente. Sin embargo, se rechaza debido a que el modelo no considera la variable de transformación para explicar la innovación en la comercialización. Además, la H6 no se cumple debido a que la variable dummy-profesión no tiene un efecto positivo en su relación con la CA en sus cuatro fases.

4. CONCLUSIONES

La hipótesis principal de esta investigación es que las cuatro fases de la CA pueden explicar a los tres tipos de innovación de las empresas industriales estudiadas. Aunque los modelos de regresión como método estadístico permiten tanto explicar cómo predecir, lo que se busca aquí es identificar cuáles de las fases están relacionadas con los tres tipos de innovación, pues las empresas pertenecen a un sector que ha logrado permanecer en el tiempo, lo que implica que necesariamente han formulado alguna estrategia y la han implementado. Se intenta mediante el establecimiento de esta relación, encontrar elementos clave en el desempeño, o bien aquellos que pueden ser reforzados para mejorarlo. En cuanto a las limitaciones del estudio, la muestra representó el 32.3% del total de las pequeñas y medianas empresas del sector industrial que elaboran o procesan un producto y que se encuentran registradas en el DENE del INEGI (2015) en Ciudad Obregón, Sonora, y la recolección de la información transcurrió durante el semestre de enero a mayo 2018.

Kostopoulos *et al.* (2011) explican, para que las empresas realicen actividades innovadoras es necesario desarrollen la CA. Cuando las empresas mantienen un interés en la capitalización del conocimiento

de su recurso humano, estos podrán transformar y explotar sus capacidades y con ello favorecer la competitividad de las organizaciones. Considerando los hallazgos obtenidos del análisis de las variables de este estudio se puede observar que en cada modelo las variables dependientes de innovación en (1) el producto y proceso, (2) en la organización y (3) en la comercialización son explicadas de manera significativa en mayor medida por la fase de asimilación; esto contrasta con otros estudios cuyos hallazgos se centran en las capacidades de transformación y explotación con mayor significancia en su relación con la innovación, como sucede en los resultados de Kotabe, Jiang, y Murray (2014), pero coincide con el enfoque planteado por Escribano *et al.* (2009) quienes confirman que administrar los flujos externos de información mediante la capacidad de absorción es relevante para lograr resultados en innovación.

Según lo anterior, las hipótesis 1, 3 y 5 que establecen que las cuatro fases de la CA explican a los tipos de innovación pueden aceptarse parcialmente, pues solo las fases de asimilación y explotación cumplen con este criterio. Este hallazgo no es un hecho aislado ya que en otros estudios empíricos los resultados tampoco han sido homogéneos cuando se ha tratado de explicar a la innovación mediante la CA. Kim y Lee (2014) rechazaron a transformación como explicativa del desempeño, así como Mikhailov y Reichert, 2020 citan que el estudio de Ali y Park (2016) no se encontró evidencia significativa de su explicación de la innovación. En el estudio de Ming *et al.* (2016) la CA no explica a la innovación en productos, pero sí a la innovación en la organización.

En la diversidad de estudios empíricos los hallazgos presentan diferencias acorde a la forma en que se plantea la medición e incluso el tipo de relación explicativa o moderadora, por ejemplo en la investigación empírica de Expósito *et al.* (2011) que estudian a empresas de la industria textil, los hallazgos que reportaron confirman la identificación y explotación de conocimiento como significativas y con coeficiente positivo, que tienen relación positiva con la innovación representada por nuevos productos, la primera resultó ser la variable que tiene mayor grado de explicación y los autores lo asocian con la existencia de una instancia que “facilitan la conexión entre las empresas y las redes externas, lo cual provee el acceso a conocimiento e información”.

En esta investigación se encontró que asimilación es la variable que explica con suficientes evidencias a cada dependiente. En el primer modelo, que explica a la innovación en productos y servicios la variable explotación puede ser también útil para explicarla, aunque con un nivel de significancia inferior a lo generalmente aceptado de 95%. En el modelo dos, las mismas variables resultaron positivas y significativas, por otra parte, el modelo tres que contemplaba también a la CA en sus cuatro fases: adquisición, asimilación, transformación y explotación predicen la innovación en la comercialización, tiene mayor ajuste que las de innovación en el producto y proceso y que en la organización. Esto es que el modelo de regresión probado para la innovación en la comercialización explica el 25.1% su varianza, en cambio para la innovación en el producto o proceso fue de 12.3% y para la innovación en la organización el 18.7%. González y Hurtado (2014) explican que la estrategia empresarial de las PyMEs en Colombia en cuanto a innovación, están relacionadas a las CA en sus etapas de adquisición y asimilación del nuevo conocimiento, como ocurrió con el grupo de las pequeñas y medianas empresas industriales analizadas en el presente estudio, explicando su desempeño a través de la medición de la innovación que presentaron.

En los tres modelos se incluyó la profesión como variable dummy para probar si la existencia de estudios profesionales hace una diferencia en los coeficientes obtenidos, sin embargo, en ningún caso resultó positiva ni significativa, por lo que se considera que no contribuye a explicar a los tres tipos de innovación planteados como dependientes, las hipótesis 2, 4 y 6 relacionadas con la inclusión de esta variable se rechazan.

Finalmente, la aportación de esta investigación radica en definir que dos de las cuatro fases que componen la CA son útiles para explicar a los 3 tipos de innovación en las empresas industriales de Cd. Obregón, Sonora lo cual representa un patrón diferente a lo que establece la teoría, sin embargo, asimilación y explotación resultaron piezas representativas de la conducta del grupo de empresas estudiadas con una ausencia en la significancia de las fases adquisición y transformación que representan un área de oportunidad para mejorar y para la academia de aportar recomendaciones en ese sentido. Zahra y George

(2000) en dos de sus proposiciones consideran que cuando existe una asimilación del conocimiento las empresas se potencializan y cuando se cuenta con la capacidad de explotación el conocimiento permite un incremento en su eficiencia traducida en mejoras significativas en sus productos, procesos, organización y comercialización, aspectos determinantes en la formación de ventajas competitivas que permiten a las empresas sostenerse en el tiempo.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Arceo, G., y Rueda, E.** (2010). La innovación en pequeñas y medianas empresas del sector industrial de Villahermosa. En *XV Congreso internacional de contaduría, administración e informática*. Congreso llevado a cabo por la facultad de Contaduría y Administración de la Universidad Autónoma de México los días 6, al 8 de octubre del año 2010.
- Camisón, C. and Forés, B.** (2010). Knowledge absorptive capacity: new insights for its conceptualization and measurement. *Journal of Business Research*, 63, 707-715.
- Chen, C.** (2004). The determinants of knowledge transfer through strategic alliances. *Academy of management proceedings*, H1-H6.
- Cohen, W., y Levinthal, D.** (1999). Absorptive capacity: A new Perspective on Learning and Innovation. *Administrative Science Quarterly*, 1(35), 128-152.
- Consejo para la promoción económica de Sonora** (2013). *Sonora industrial*. http://www.leconomiasonora.gob.mx/presentaciones/presentcion_cumbre_sonora_2013.pdf
- Diario oficial de la federación del 30 de Junio de 2009.** *Ley de desarrollo de la competitividad de la micro, pequeña y mediana empresa*. http://dof.gob.mx/nota_detalle.php?codigo=5096849&fecha=30/06/2009

- Drucker, P. F.** (2009). Managing in time of great change. Boston, Massachusetts: *Harvard Business Press*.
[https://books.google.com.mx/books?hl=es&lr=&id=-fJlBQAAQBAJ&oi=fnd&pg=PR5&dq=Drucker,+P.+\(1995\).+Managing+in+time+of+great+change&ots=HXWON-KSnX&sig=Zbv2oeY3Pt4MfFLv400x9y9NPLc#v=onepage&q&f=false](https://books.google.com.mx/books?hl=es&lr=&id=-fJlBQAAQBAJ&oi=fnd&pg=PR5&dq=Drucker,+P.+(1995).+Managing+in+time+of+great+change&ots=HXWON-KSnX&sig=Zbv2oeY3Pt4MfFLv400x9y9NPLc#v=onepage&q&f=false)
- Ernst, D., y Kim, L.** (2002). Global production networks, knowledge diffusion, and local capability formation. *Research Policy*, 31, 1417-1429.
- Escribano, A., Fosfuri, A., y Capó, H.** (2009). Managing external knowledge flows: The moderating role of absorptive capacity. *Research Policy* 38, 96-105. <https://doi.org/10.1016/j.respol.2008.10.022>
- Expósito, M., Molina, F. X., y Capo, J.** (2011). New product Development and absorptive capacity in industrial districts: a multidimensional approach. *Regional studies*, 45, 319-331.
- Fischer, L., y Espejo J.** (2008). *Investigación de mercados, un enfoque práctico*. OPCOM.
- Flatten, T. C., Engelen, A. Zahra, S. A., y Brettel, M.** (2011). A measure of absorptive capacity: scale Development and validation. *European Management Journal*, 29, 98-116.
- Forés, B., y Camisón, C.** (2008). La capacidad de absorción de conocimiento: factores determinantes internos y externos. *Dirección y Organización*, 36, 35-50.
- Forés, B., y Camisón, C.** (2011). The complementary effect of internal learning capacity and absorptive capacity on performance: the mediating role of innovation capacity. *International Journal of Technology Management*, 55(1/2), 56-81.
- González, C. H., y Hurtado, A.** (2014). Influencia de la capacidad de absorción sobre la innovación: un análisis empírico en las MiPyMES colombianas. *Estudios Gerenciales*, 30, 277-286.

- Informe Anual del Consejo para la promoción económica de Sonora.** (2016). <http://transparencia.esonora.gob.mx/NR/rdonlyres/B961C5DD-D0EE-4290-9B2F-43CF796C8357/201871/COPRESONInformeAnual201617Feb017v2.pdf>
- Instituto Nacional de Estadística, Geografía e Informática.** (2010). *Información nacional, por entidad federativa y municipios, población.* <http://www3.inegi.org.mx/sistemas/mexicocifras/default.aspx?src=487&e=26>
- Instituto Nacional de Estadística, Geografía e Informática.** (2014). *Información por entidad.* <http://cuentame.inegi.org.mx/monografias/informacion/Son/Economia/default.aspx?tema=ME&e=26>
- Instituto Nacional de Estadística, Geografía e Informática.** (2015). *Directorio Estadístico Nacional de Unidades Económicas.* <http://www.beta.inegi.org.mx/app/mapa/denue/default.aspx>
- Jansen, J., Van den Bosch, F., y Volverda, H.** (2005). Managing potential and realized absorptive capacity: how do organizational antecedents matter. *Academy of Management Journal*, 48 (6), 999-1015.
- Jaramillo, H. Lugones, G., y Salazar, M.** (2001). Manual de Bogotá. Normalización de indicadores de innovación tecnológica en América Latina y el Caribe. *Red de indicadores de ciencia y tecnología iberoamericana e interamericana.* http://www.ricyt.org/manuales/doc_view/5-manual-de-bogota
- Kim, S., y Lee, J.** (2014) A Study of Absorptive Capacities and Supply Chain Performance: Focus on Korean Firms in China. *Advanced Science and Technology Letters*, 70, 58-61 [Htto://dx.doi.org/10.14257/astl.2014.70.14](http://dx.doi.org/10.14257/astl.2014.70.14)
- Kostopoulos, K., Papalexandris, A., Papachroni, M., y Ioannou, J.** (2011). Absorptive capacity, innovación and financial performance. *Journal of Business Research*, 64, 1335-1343. DOI: [10.1016/j.jbusres.2010.12.005](https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2010.12.005)

- Kotabe, M., Jiang, C., y Murray, J.** (2014) Examining the Complementary Effect of Political Networking Capability With Absorptive Capacity on the Innovative Performance of Emerging Market Firms. *Journal of Management*, 20(10), 1-26. <https://doi.org/10.1177/0149206314548226>
- Lane, P. J., Koka, B., y Pathak, S.** (2006). The reification of absorptive capacity: a critical review and rejuvenation of the construct. *Academy of Management Review*, 31, 833-863.
- Lane, P. J., y Lubatkin, M** (1998). Relative absorptive capacity and interorganizational learning. *Strategic Management Journal*, 19, 461-477.
- Lichtenthaler, U.** (2009). Absorptive capacity, environmental turbulence, and the complementarity of organizational learning processes. *Academy of Management Journal*, 52(4), 822-846.
- Limaj, E., y Bernroider, E.** (2019). The roles of absorptive capacity and cultural balance for exploratory and exploitative innovation in SMEs. *Journal of Business Research*, 94, 137-153. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2017.10.052>
- López, A.** (2013). *La transferencia de conocimiento entre las empresas y el aprendizaje experimental: Un enfoque de la sostenibilidad del negocio en la capacidad de absorción de pequeñas y medianas empresas* [tesis de doctorado de la Universidad Nacional Autónoma de Nuevo León no publicada].
- Mangemantin, V., y Nesta, L.** (1999). What kind of knowledge can a firm absorb?. *International Journal of Technology Management*, 18 (3) 149-172. <https://doi.org/10.1504/IJTM.1999.002771>
- Manual de Oslo.** (2006). *Directrices para la recogida e interpretación de información relativa a innovación* (3.^a ed.). <http://www.sodercan.es/wp-content/uploads/sites/4/2015/06/MANUAL-DE-OSLO-ESPA%C3%91OL-2015.pdf>

- Mikhailov, A., y Reichert, F.** (2020). Influence of absorptive capacity on innovation: a systematic literature review. *Revista de Administración Mackenzie*, 20(6). <https://doi.org/10.1590/1678-6971/eramdl190033>
- Ming, W., Ling, K., y Piew, T.** (2016). The effects of Technological Innovation, Organizational Innovation and Absorptive Capacity on Product Innovation: A Structural Equation Modeling Approach. *Asian social Science*, 12(1). <https://doi.org/10.5539/ass.v12n1p199>
- Narteh, B.** (2008). Knowledge transfer in developed-developing country interfirm collaborations: a conceptual framework. *Journal of Knowledge Management*, 12(1), 78-91.
- Olea, J. Contreras, O. F., y Barcelo, M.** (2016). Las capacidades de absorción del conocimiento como ventajas competitivas para la inserción de PYMES en cadenas globales de valor”. *Revista Estudios gerenciales*, 32, 17-136. <http://dx.doi.org/10.1016/j.estger.2016.04.002>
- Roberts, N., Galluch, P., Dinger, M., y Grover, V.** (2012). “Absorptive capacity and information systems research: review, synthesis, and directions for future research”. *MIS Quarterly*, 36(2), 625-648.
- Secretaría de Economía.** (2013). *Sonora actividad económica*. <http://www.economia.gob.mx/delegaciones-de-la-se/estatales/sonora#>
- Srivastava, M. K., Gnyawali, D. R., y Hatfield, D. E.** (2015). Behavioral implications of absorptive capacity: The role of technological effort and technological capability in leveraging alliance network technological resources. *Technological Forecasting and Social Change*, 92, 346-358.
- Todorova, G., y Durisin, B.** (2007) Absorptive capacity: Valuing a reconceptualization. *Academy of Management Review*, 32(3), 774–786. <https://doi.org/10.5465/amr.2007.25275513>

- Tsai, W.** (2001). Knowledge Transfer in Intraorganizational Networks: Effects on Network Position and Absorptive Capacity on Business Unit Innovation and Performance. *The Academy of Management Journal*, 44(5), 996-1004.
- Tushman, M., y Nelson, R.** (1990). Introduction: technology, organizations, and innovation. *Administrative Science Quarterly*, 35(1), 1-8.
- Vega, J., Gutiérrez, A., y Fernández de Lucio, I.** (2005). Los determinantes de la innovación tecnológica en la empresa: una aproximación a través del concepto de capacidad de absorción. En *ALTEC 2005, XI Seminario Latino Iberoamericano de Gestión Tecnológica*. 25-28 Octubre 2005.
- Wang, C. L., y Ahmed, P. K.** (2007). Dynamic capabilities: A review and research agenda. *International journal of management Reviews*, 9(1), 31-51. <https://doi.org/10.1111/j.1468-2370.2007.00201.x>
- Zahra, S. A., y George, G.** (2000). Absorptive capacity: A review and reconceptualization. *Academy of Management Proceedings*. K1-K6. <https://doi.org/10.5465/apbpps.2000.5438568>
- Zahra, S. A., y George, G.** (2002). Absorptive capacity: a review, reconceptualization, and extension. *Academy of Management Review*, 27, 185–203. <https://doi.org/10.5465/amr.2002.6587995>

/03/

LA INTELIGENCIA CULTURAL COMO ELEMENTO DE LA DIPLOMACIA CORPORATIVA

CULTURAL INTELLIGENCE AS AN ELEMENT OF CORPORATE DIPLOMACY

Janelly Mitsué Haros-Pérez

Universidad Autónoma de Nuevo León, (México).

E-mail: janelly.harospr@uanl.edu.mx ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-6322-7443>

Gabriela Mata-Sánchez

Universidad Autónoma de Nuevo León, (México).

E-mail: gmatas@uanl.edu.mx ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-0590-0174>

Recepción: 04/08/2020 **Aceptación:** 26/02/2021 **Publicación:** 24/05/2021

Citación sugerida:

Haros-Pérez, J. M., y Mata-Sánchez, G. (2021). La inteligencia cultural como elemento de la diplomacia corporativa. *3C Empresa. Investigación y pensamiento crítico*, 10(2), 69-89. <https://doi.org/10.17993/3cemp.2021.100246.69-89>

RESUMEN

Las empresas se han convertido, sin lugar a dudas, en uno de los actores internacionales con mayor poder en el sistema internacional. No solo deben gestionar las relaciones con otras empresas, sino que están obligadas a direccionar esfuerzos para relacionarse con gobierno, sociedad civil e individuos en contextos interculturales muy diversos. El presente artículo tiene por objetivo analizar los elementos relevantes de la inteligencia cultural en la diplomacia empresarial desde una perspectiva teórica. A través de una revisión de la literatura sobre los distintos enfoques de la diplomacia y los negocios internacionales, el manuscrito señala los factores determinantes que contribuyen al éxito en las relaciones interculturales. Entre los más importantes están la contratación y capacitación de personal especializado en Relaciones Internacionales, que tenga las habilidades para entender el contexto político, social, cultural y económico de una sociedad, y que pueda desarrollar una conciencia cultural que le permita identificar los elementos determinantes en la comunicación dentro de los negocios interculturales.

PALABRAS CLAVE

Negocios Internacionales, Diplomacia Corporativa, Inteligencia Cultural, Comunicación Intercultural, Globalización.

Código JEL: F23, Z13

ABSTRACT

Companies have undoubtedly become powerful actors in the international system. Apart from managing relations with other companies, they usually have to interact with other governments, civil society, and individuals in diverse intercultural contexts. This article aims to analyze the relevant elements of cultural intelligence in business diplomacy from a theoretical perspective. Through a review of the literature on the different approaches to diplomacy and international business, the manuscript shows the determining factors that contribute to success in intercultural relationships. Amongst the most important are the hiring and training of personnel specialized in International Relations to develop the skills to understand the political, social, cultural and economic context of a society, as well as cultural awareness to identify the determining elements in communication within intercultural business.

KEYWORDS

International Business, Corporate Diplomacy, Cultural Intelligence, Intercultural Communication, Globalization.

JEL Code: F23, Z13

1. INTRODUCCIÓN

El presente artículo tiene como objetivo analizar la importancia de la inteligencia cultural en las actividades diplomáticas de las corporaciones internacionales, desde una perspectiva teórica. De acuerdo a Livermore (2010), la inteligencia cultural es la capacidad que desarrollan las personas para funcionar eficazmente en distintos tipos de culturas, ya sean nacionales, étnicas u organizacionales. La diplomacia corporativa se refiere a todas las actividades que realizan las corporaciones para conseguir beneficios políticos y/o económicos en un contexto distinto al de su país de origen (Asquer, 2012).

La diplomacia es una de las actividades más antiguas que los grupos sociales realizan para establecer relaciones con otros grupos sociales. Desde la Paz de Westfalia, en 1648, hasta hace apenas unas décadas, el Estado moderno había sido el principal actor del sistema internacional y, por lo tanto, el principal ejecutor de la Diplomacia. Sin embargo, ante la creciente multiplicidad de actores internacionales, la globalización y la complejidad que caracteriza al sistema internacional actual, la Diplomacia también ha sufrido cambios importantes que han aumentado sus objetivos y los actores que pueden llevarlos a cabo.

Este hecho trae consigo una complejidad nunca antes vista con respecto a las instancias que en el sistema internacional tienen influencia, poder y autoridad. Hoy, los Estados deben lidiar no sólo con otros Estados, sino con bloques comerciales, empresas, organizaciones no gubernamentales, grupos terroristas, crimen organizado e, incluso, individuos. Además, los Estados ya no sólo buscan su paz y seguridad a través de la Diplomacia, sino que buscan su propio desarrollo económico a través del impulso de las exportaciones de sus empresas privadas nacionales y de la atracción de las inversiones extranjeras. Aunque este objetivo siempre lo ha perseguido la iniciativa privada, es a partir del proceso de globalización económica que los Estados han tenido mayor participación en la consecución de los objetivos comerciales específicos.

Precisamente en esta consecución de objetivos en el ámbito internacional, otro actor ha surgido como uno de los principales en el mundo globalizado: la corporación transnacional. Ya sea empresa o asociación civil, una corporación transnacional persigue objetivos en un contexto que no es su propio

país y, por lo tanto, necesita desarrollar estrategias que le permitan permanecer en dicho contexto. La empresa es la corporación transnacional que mejor se ha adaptado a los cambios y dinámicas que la globalización ha traído consigo. Derivado de estos cambios, la empresa ha debido expandir sus estrategias de internacionalización. Ya no es suficiente exportar y hacer negocios con distribuidores y comercializadores. Las empresas han comprendido que, para permanecer en un mercado determinado, es necesario crear una estrategia holística que les permita interactuar con todos los grupos de interés en dicho mercado y garantizar que sus propios intereses estén protegidos. La empresa puede hacer esto con o sin su gobierno nacional, pero ello dependerá del nivel de poder y de influencia que la empresa tenga en el país en el que se encuentre.

La relevancia de este análisis teórico radica en que dentro de las estrategias de la internacionalización de las empresas, es indispensable la formación de diplomáticos corporativos que tengan las habilidades necesarias para funcionar eficazmente en contextos distintos a los que están acostumbrados, y que les permitan procurar beneficios políticos, económicos y comerciales en sus mercados objetivo.

2. DIPLOMACIA CORPORATIVA

La Diplomacia Corporativa es un concepto que está vinculado a las actividades que actores no estatales (actores transnacionales) llevan a cabo internacionalmente, que generalmente apuntan a aumentar sus ventajas en un contexto específico. Muchos tipos de organizaciones están involucradas en este tipo de comportamiento, incluidas las organizaciones sin fines de lucro (Ordeix-Rigo y Duarte, 2013). Estos actores transnacionales pueden ser diferenciados en dos dimensiones. La primera se refiere a su estructura interna. Algunas de las estructuras de estos actores pueden ser muy formales (roles, reglas y jerarquía), mientras que otras pueden ser más flexibles y carecer de una autoridad central. La segunda dimensión se refiere al propósito de la organización; mientras que algunos de ellos son egocéntricos y promueven el bienestar de la organización o los miembros de las redes, las motivaciones de los demás se basan en principios y valores (Risse, 2013).

El papel que desempeña el sector privado en las relaciones internacionales se ha estudiado desde diferentes perspectivas, pero no tanto sobre su impacto en las regulaciones y los resultados que sus actividades tienen en la sociedad internacional. Las entidades privadas ahora participan en la comunicación estratégica con gobiernos -nacionales o de otro Estado- para alcanzar los objetivos, y probablemente sean los actores mejor adaptados a un nuevo contexto en el que las tecnologías y las comunicaciones aceleraron el proceso de globalización (Steger, 2003); la interdependencia entre actores públicos y privados se ha incrementado con respecto a la política exterior. La relación entre empresas y gobiernos anfitriones fomenta un tipo de diplomacia que tiene como objetivo facilitar los negocios, ya sea proyectos de inversión directa, promoción de exportaciones, protección contra la competencia desleal, entre otros. Por lo tanto, la relación que una corporación multinacional desarrolla con un gobierno anfitrión es tan importante como su relación con los gobiernos de los mercados a los que desean ingresar (Pigman, 2010).

La diplomacia corporativa comprende las actividades llevadas a cabo por las empresas para alcanzar sus objetivos en el mercado internacional. Asquer (2012) define este concepto como todas aquellas actividades que tienen el propósito de influenciar a otros actores económicos y sociales para crear y explotar oportunidades comerciales, colaborar con autoridades y reguladores públicos que afectan los procesos comerciales y de inversión y prevenir posibles conflictos con partes interesadas externas y minimizar el riesgo político relacionado y atraer los favores de los medios y opiniones líderes para salvaguardar la imagen corporativa y la reputación. Asquer (2012) argumenta que, si bien los desarrollos económicos y comerciales apuntan a mejorar las relaciones entre los estados, la diplomacia corporativa busca la creación de un ambiente favorable para las actividades de la corporación.

Steger (2003) define la diplomacia corporativa como “un intento de gestionar sistemática y profesionalmente el entorno empresarial de forma que se garantice que el ‘negocio se realiza sin problemas’, básicamente con una ‘licencia para operar’ incuestionable y una interacción que conduce a la adaptación mutua entre corporaciones y la sociedad”. Kesteleyn también aborda el concepto como “actividades políticas corporativas”, que describe como el esfuerzo que hacen las empresas para acceder

a los tomadores de decisiones en el campo político, para lograr una ventaja competitiva al adquirir eficiencia, posición de mercado y legitimidad (Kesteleyn, 2014).

White (2015) define la diplomacia corporativa como las actividades que influyen en la reputación y la imagen tanto del país de origen como de la corporación o empresa, ya sea intencional o involuntariamente, y generalmente la llevan a cabo actores no estatales que a veces trabajan junto con funcionarios del gobierno. Al concluir que la diplomacia se ha convertido en una actividad multidireccional dado que las redes de comunicación se han globalizado, White explora de qué manera las corporaciones internacionales contribuyen a las tareas de la Diplomacia Pública.

Asimismo, White determina que existen diferencias entre la Diplomacia Corporativa y la Empresarial. Aunque ambas son llevadas a cabo por actores no estatales, es decir, corporaciones, tienen objetivos distintos. Mientras que la Diplomacia Empresarial tiene el único propósito de conseguir objetivos de negocio, la Diplomacia Corporativa beneficia tanto a la corporación como al país de origen. En este sentido, la Diplomacia Corporativa puede incluir programas de responsabilidad social, diplomacia cultural y otras estrategias en coordinación con gobiernos. El involucramiento de las corporaciones en actividades de Diplomacia Pública puede suceder, entonces, cuando una corporación actúa de manera independiente de su gobierno o coopera con él; existen algunas actividades de negocio que pueden ser consideradas como propias de la Diplomacia Corporativa (White, 2015).

Sarfati (2012) analiza la creciente importancia de las corporaciones multinacionales y la necesidad de educar a los “diplomáticos corporativos” para ayudar a las políticas de diseño multinacionales para el mercado internacional. Según él, las multinacionales hoy trabajan bajo una “lógica u organización” multinacional; son cada vez más importantes como el “foco de producción y empleo”; definen políticas globales para tratar con el mercado; tratan con contextos regulatorios y con regulaciones intergubernamentales; crecen bajo un creciente examen público y tratan con muchas partes interesadas. Por lo tanto, las multinacionales deben trabajar en una ‘política exterior corporativa’, que debe tener

las siguientes dimensiones que pueden afectar la cadena de valor: dimensión del mercado, dimensión gubernamental, dimensión de la sociedad y dimensión de la información.

Este último se refiere a la planificación de una estrategia de comunicación que considera las dimensiones anteriores. Para que las multinacionales operen esta “política exterior corporativa”, la diplomacia corporativa es necesaria. Sarfati define este concepto como las actividades llevadas a cabo por un diplomático corporativo, que es un empleado de una multinacional que supervisa cualquier aspecto relacionado con el negocio internacional, incluidas todas las relaciones con los gobiernos y la sociedad. El perfil de un diplomático corporativo incluye habilidades políticas y puede enfrentar los desafíos de los mercados internacionales y la influencia de los gobiernos y la sociedad. Entre todas las responsabilidades de un diplomático corporativo, están: la creación de una estrategia para coordinar los objetivos del mercado, el gobierno y la sociedad, el desarrollo de relaciones estrechas con los gobiernos, desarrollar clientes y proveedores, analizar competidores globales y locales, y negociar. Para llevar a cabo todas las actividades que exige la diplomacia corporativa, las empresas pueden encontrar útil establecer algún tipo de representación en el país de acogida, donde puedan comunicarse fácilmente con el gobierno y, en algunos casos, trabajar estrechamente con la representación de su gobierno nacional en el país de acogida.

Riordan (2014) dice que la Diplomacia Empresarial busca transferir y adaptar las técnicas y la mentalidad de un diplomático a las necesidades de las compañías. Busca además formar coaliciones de actores estatales y no estatales para configurar el ambiente en el que la empresa se desarrolla. Para ello, Riordan considera que las empresas necesitan desarrollar sus propias capacidades diplomáticas, las cuales son: analizar los riesgos geopolíticos para su operación en el extranjero; identificar los actores gubernamentales y no gubernamentales que influyan en los riesgos antes mencionados; desarrollar redes de información e influencia que sean heterogéneas y multinivel; crear coaliciones entre los grupos de interés geopolítico basadas en intereses mutuos para poner presión en colaboradores que se resistan y marginalizar “actores problema”, implementar estrategias innovadoras de diplomacia pública más

allá de las estrategias de marketing y del lobbying, brindar capacitación innovadora a sus ejecutivos e integrar los elementos antes dichos en una estrategia integral de Diplomacia Empresarial para gestionar el riesgo político.

Debido a que las empresas multinacionales han incrementado su presencia internacional y, por lo tanto, el poder que sustentan, es probable que estas corporaciones se encuentren el descontento de grupos gubernamentales y no gubernamentales, por ello es necesario que las empresas tomen en cuenta la reputación con la que cuentan ellas o su país de origen, pues si su representación diplomática es escasa o se encuentra alejada del lugar de sus operaciones, esto puede constituir un problema (Riordan, 2014). Además de las estrategias antes mencionadas, Riordan considera que las compañías también necesitan planes de contingencia ante cualquier riesgo que se pueda detectar.

3. ESTUDIOS INTERCULTURALES EN LOS NEGOCIOS

La globalización económica tuvo un incremento a partir de la Segunda Guerra Mundial. Esto significó un cambio en las condiciones sociales, culturales y políticas de todos los actores del ámbito comercial, por lo que se genera la necesidad de adaptarse a los nuevas necesidades del comercio internacional. Cavazos y Teissier (2016) mencionan que los primeros estudios interculturales de negocios se remontan a los años 1950 a 1970, donde se intentó comprender la dimensión internacional de las empresas convertidas en multinacionales. Geert Hofstede es uno de los principales investigadores en el estudio de la diversidad cultural en el campo de los negocios. Su investigación ayuda a comprender que los malentendidos culturales son una causa muy subestimada de problemas y para tomar conciencia de nuestras diferencias mutuas. Hofstede, Hofstede y Pedersen (2002, párr. 1) mencionan que:

[...] la mayoría de nosotros interactuamos con personas de otros países cada vez con más frecuencia
[...] Trabajamos en organizaciones multinacionales. [...] Aprendemos cómo las personas de todo el mundo están interconectadas a través del flujo de bienes, dinero, conocimiento [...]

En su tesis doctoral, González (2014) menciona que en el caso del mexicano se busca establecer la relación que existe entre el nivel del choque cultural que se genera en la interacción de empleados de diferentes culturas y/o nacionalidades y los factores organizacionales y de liderazgo que afectan el buen desempeño del empleado y encontrar los elementos a tomarse en cuenta por la gerencia para minimizar el efecto negativo sobre la eficiencia organizacional.

4. DIMENSIONES CULTURALES DE HOFSTEDE

Para explorar a profundidad los potenciales conflictos interculturales en los negocios y la importancia que tiene la inteligencia cultural para prevenir y tomar acciones estratégicas cuando estos sucedan, se utilizarán a manera de ejemplo un país que representa una oportunidad de diversificación de económica para México, España. De esta manera se podrá resaltar la creciente relación de México con el mundo y la relevancia que está adquiriendo el desarrollo de competencias culturales en los negocios internacionales.

España es uno de los principales inversionistas de México. Históricamente, desde el año 1999 hasta el 2015, la Inversión Extranjera Directa (IED) a México ha procedido principalmente de Estados Unidos seguido por España (Garriga, 2017):

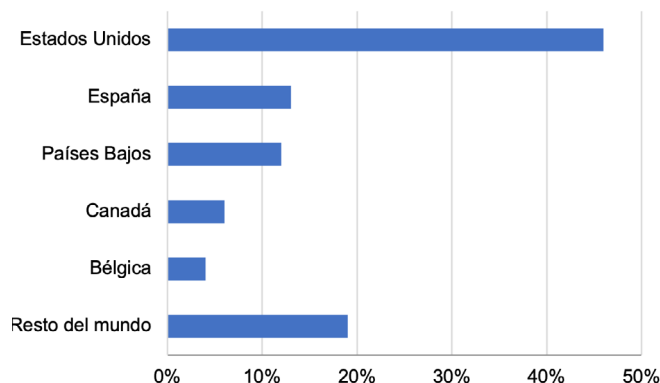


Figura 1. IED total según origen, en dólares corrientes (1999-2015*).

Fuente: esta figura incluye material adaptado de Garriga (2017).

* Las cifras correspondientes a 2015 sólo reflejan los tres primeros trimestres del año.

Tomando en cuenta que el capital de España es de alta relevancia para México puesto que presenta una gran oportunidad como fuente de IED, a continuación se utilizan los índices de cada dimensión cultural de los dos países para ejemplificar lo necesario que es tener conocimiento de los desafíos que podría acarrear el desconocimiento de las diferencias existentes y saber cómo identificarlas. De acuerdo con la herramienta de comparación de dimensiones culturales (Hofstede Insights, 2017), comprueba que en efecto existen diferencias culturales entre México, y España. Dichas diferencias pueden impactar las relaciones comerciales entre estos países.

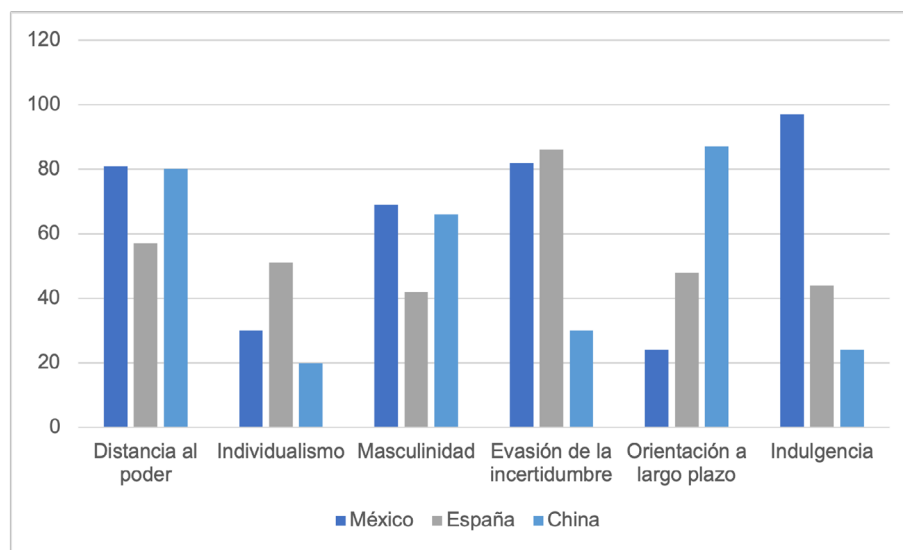


Figura 2. Dimensiones culturales de Hofstede.

Fuente: esta figura incluye material adaptado de la herramienta de comparación de países de *Hofstede Insights* (2017).

La gráfica comienza con el índice de distancia de poder. La distancia de poder es el grado en el cual los miembros con menos poder dentro ya sea la sociedad, una institución y organización aceptan que el poder sea distribuido de una manera no equitativa. Al interpretar los índices de los dos países podemos apreciar que México tiene una diferencia considerable con España. Este es un buen ejemplo de cómo no se debe de asumir que España y México son similares por la afinidad cultural. Esta distancia de poder

sugiere que a nivel comercial que México, con un índice alto de distancia de poder, tiende a ser jerárquico, lo que significa que las decisiones son centralizadas, lo que genera burocracia y la toma de decisiones se hace más lenta. España, con menor índice de distancia de poder, sugiere menor jerarquía centralización de la toma de decisiones. La percepción del español de la elevada jerarquía podría ocasionar que se le perciba al mexicano como ineficiente y con poca capacidad de resolución de problemas, cuando en realidad no es así.

El siguiente índice es el individualismo-colectivismo. El individualismo implica que existen lazos sociales débiles donde se da valor al interés personal o individual, y, por otro lado, el colectivismo implica que existen lazos sociales fuertes con sentimiento de pertenencia a un grupo. Al interpretar los índices de los tres países podemos apreciar que México tiene un índice de individualismo bajo mientras que el de España es más alto. Un índice de individualismo bajo sugiere que México y tiende a buscar lo mejor para el grupo, que, en términos de negocios, sería que busca lo mejor para la empresa. Por otro lado, España tiene un índice un poco más alto, lo cual sugiere que busca maximizar más los beneficios personales que para toda la empresa, mas al ser su puntaje de 50 podría tener tendencia a ser similar a México. La percepción del mexicano acerca de un mayor puntaje individualista del español podría ocasionar que el mexicano asuma que el español buscará generar los mayores beneficios para él mismo y no para ambas partes.

El siguiente índice es el de masculinidad-feminidad. Las culturas masculinas son aquellas en las que los roles de género son claramente diferenciados, el cual indicaría desigualdad de género. Y en una cultura femenina los roles son indistintos y compartidos entre hombres y mujeres. También se pueden interpretar estos indicadores con elementos representativos de cada uno, como lo es el de buscar reconocimiento en la cultura masculina o la solidaridad y cuidado del otro en la cultura femenina. Se puede observar que México tiene un índice de masculinidad alto, lo cual definitivamente influye en el respeto y reconocimiento que esperan recibir los ejecutivos mexicanos y el perfil bajo que puede tener la mujer en los roles laborales. En cambio, España al tener un índice masculino medio, sugiere que tienen

relaciones laborales más equitativas entre hombres y mujeres y que el reconocimiento no es algo que espera recibir de su contraparte debido a que no le brinda mucha importancia.

El siguiente índice es la de evasión a la incertidumbre. La evasión a la incertidumbre muestra que tanto una sociedad se siente amenazada con situaciones que no les son familiares o poco claras. En el caso de México y España el índice de evasión a la incertidumbre es considerablemente alto, esto puede sugerir que no existe tolerancia a la ambigüedad o dificultad de adaptarse a situaciones desconocidas, lo cual por supuesto podría afectar desde las relaciones interpersonales hasta ser desconfiados con respecto a contratos o acuerdos comerciales que no sean claros en sus cláusulas.

El siguiente índice es el de orientación a largo plazo. En la orientación a largo plazo indica una sociedad donde lo más importante es la relación de negocios y el conocer a fondo con quien se esté haciendo negocios. La orientación a corto plazo lo más importante es el negocio, no la relación con quien se esté negociando. España tiene un índice medio, lo cual puede interpretarse como que sí le interesa conocer a la contra parte, pero no es su prioridad. Y en el caso de México, al identificar que su índice es de orientación a corto plazo, no necesariamente significa que no busque crear lazos comerciales con su contra parte, pero definitivamente no es su prioridad. En el caso de México, lo más importante es cerrar el negocio no conocer a fondo con quien esté haciendo negocios.

El último índice es el de indulgencia. La indulgencia se da en aquellas sociedades que permiten la gratificación libremente, tal como lo es disfrutar la vida y divertirse. Por otro lado, el índice de restricción sucede en aquellas sociedades que reprimen la gratificación y la regulan por medio de estrictas normas sociales. México tiene un índice considerablemente alto de indulgencia, esto indica que la posibilidad de reprimir su gratificación personal es casi nula. Esto en el ámbito de las relaciones comerciales puede indicar que no escatiman en gastos en inversiones, negocios o experiencias que consideren gratificantes; lo cual o puede crear una gran experiencia e inversión o puede ser contraproducente si no se hace un análisis de riesgos para evitar perder dinero por una toma de decisiones precipitada y basada únicamente en la gratificación. Por otro lado, España, el índice de indulgencia es bajo. Podemos generalizar que toman

riesgos responsables en cuanto a la gratificación monetaria, esto puede sugerir que tienden a ahorrar y hacer análisis de riesgos exhaustivos y la gratificación personal no es un indicador determinante para la toma de decisiones. Esta marcada diferencia entre ambas culturas podría ocasionar que el empresario español dude de la pertinencia de la toma de decisiones y el análisis de riesgos que haga el empresario mexicano. Y por su parte, el mexicano podría considerar al español como alguien que no tiene iniciativa para tomar riesgos en negocios prometedores.

Sin duda alguna, las relaciones interculturales son un reto en la actualidad. El mercado global está en constante cambio, y las empresas mexicanas deben considerar que los elementos de diversidad cultural pueden representar una ventaja competitiva que influiría en el éxito de sus negocios internacionales o en el fracaso por el desconocimiento de los mismos.

5. INTELIGENCIA CULTURAL

El propósito de la capacitación intercultural es dar a las personas conciencia sobre el proceso de asignar significado a las acciones y los objetos que observan (Hampden-Turner y Trompenaars, 2012). La cultura es profunda en cada ser humano, nuestra forma de observar acciones y objetos inconscientemente influyentes en nuestra manera de percibir a los demás. Los prejuicios y los prejuicios pueden influir en nuestra toma de decisiones y elecciones; dominando nuestra vida cotidiana y quizás dañando nuestra perspectiva profesional. Ross (2014) declara nuestras reacciones determinadas por lo que sucede profundamente en nuestra psique.

En su libro, Ross (2014, párr. 1) muestra cómo Brett Pelham, un director ejecutivo asociado de posgrado y postgrado en la American Psychological Association, describe su enfoque de parcialidad inconsciente:

Prácticamente todo sesgo es un sesgo inconsciente. Hemos aprendido a confiar en que las mujeres sean cuidadoras y los hombres sean poderosos, por ejemplo, de la misma manera en que los cachorros

de Pavlov confiaban en las campanas para predecir la llegada de la carne en polvo. Ser parcial es cómo pasamos la vida sin evaluar todo de nuevo cada vez que lo experimentamos.

Hampden-Turner y Trompenaars (2012) dicen que los profesionales interculturales que buscan desarrollar la competencia cultural sienten la necesidad de ir más allá de la defensa de su propio modelo. No hay nada de malo en tener nuestra propia manera de percibir el mundo, pero los problemas surgen cuando los profesionales internacionales temen ir más allá de lo que les resulta familiar, lo que da la incertidumbre de si sus decisiones son apropiadas para la otra cultura o no; o si podrán adaptar el modelo de otra cultura. La inteligencia cultural es uno de los enfoques que facilitarán a los profesionales interculturales a construir una comprensión cultural y resistencia para adaptarse a las necesidades interculturales. De acuerdo con Livermore (2010), la inteligencia cultural es la capacidad de funcionar eficazmente a través de culturas nacionales, étnicas y organizacionales. En su libro *Leading with Cultural Intelligence*, describe un ciclo de cuatro pasos de inteligencia cultural que los profesionales interculturales pueden recorrer cada vez que salta a una nueva situación intercultural. Cada una de las 4 dimensiones de la inteligencia cultural se divide en diferentes subdimensiones, lo cual nos permite profundizar no solamente en el entendimiento del concepto, sino en las distintas posibilidades de medición y evaluación de cada una de ellas.

Tabla 1. Subdimensiones de la inteligencia cultural.

Dimensión de inteligencia cultural	Subdimensión
Motivación	Interés intrínseco es el grado en que una persona obtiene disfrute de situaciones culturalmente diversas.
	Interés extrínseco son los beneficios tangibles que una persona obtiene de experiencias culturalmente diversas.
	Autoeficacia es la confianza que una persona tiene sobre ser efectivo en encuentros interculturales.
Conocimiento	Comprensión cultural general abarca una comprensión macro de los sistemas culturales.
	Comprensión de las normas y valores culturales asociados con diferentes sociedades

Estrategia	Planificar. La planificación es simplemente tomarse el tiempo para prepararse para un encuentro intercultural, anticipando cómo acercarse a las personas, el tema y la situación a la luz de las diferencias culturales.
	Consciencia cultural. La consciencia está en sintonía con lo que está sucediendo en la propia mente y en las mentes de los demás durante un encuentro intercultural.
	Verificación. Verificar es comparar las experiencias reales con las expectativas previas y ajustar los modelos mentales según corresponda.
Acción	Actos del habla: las palabras y frases específicas utilizadas al comunicar diferentes tipos de mensajes.
	Acciones verbales: el ajuste del volumen, tono y ritmo del habla.
	Comportamientos no verbales: adaptación de gestos, proximidad y expresiones faciales según sea necesario.

Fuente: esta tabla incluye material adaptado de Livermore y Van Dyne (2015).

Livermore (2010) llega a la conclusión de que, a menos que las personas en todo el mundo estén realmente dispuestas a cambiar la forma en que ven otras culturas en todo el mundo, no habrá posibilidades de que el comportamiento transcultural no se mantenga de manera sostenida. Los profesionales internacionales deben ir más allá de sus propios modelos culturales para pasar de pretender ser respetuoso para ser alguien que respeta y valora realmente la diversidad cultural, ya que tanto la consciencia como el respeto son necesarios para desarrollar competencias interculturales.

6. COMUNICACIÓN INTERCULTURAL

El principal medio de comunicación de las sociedades es el lenguaje, el cual puede identificarse tanto de forma verbal por medio de la expresión oral, como no verbal, expresado por medio del tono de voz, gestos y el lenguaje corporal. Dentro de una interacción verbal, el mensaje puede ser claro para el emisor, mas no es garantía de que el receptor perciba la misma intención del mensaje que el emisor. Los malentendidos son comunes debido a las diferentes percepciones que cada individuo le da a un mensaje recibido, pero dentro de los negocios internacionales los potenciales malentendidos aumentan debido a

que no solamente la percepción varía sino también la cultura y los valores de una nacionalidad distinta entre emisor y receptor.

De acuerdo a Pikhart (2014), existe un nuevo paradigma que establece que los entrenadores y consultores interculturales a menudo exageran las diferencias culturales y se inclinan hacia los estereotipos. Este mismo paradigma sugiere que debería existir la posibilidad de que el encuentro social esté basada en la apertura y la curiosidad donde se da prioridad al entendimiento mutuo. Lo que este paradigma no considera, es que al hablar de entendimiento mutuo, se da por sentado de que tanto como el emisor como el receptor del mensaje tienen el mismo modelo de pensamiento y mismos valores, los cuales son concebidos por la cultura.

En los negocios internacionales, cuando los profesionales que se comunican en un entorno cultural desconocido no conocen el comportamiento de comunicación de los demás, dan sentido a la actitud y el comportamiento de los demás de acuerdo con sus normas culturales. Esta situación causa conflictos de comunicación entre individuos que tienen culturas diferentes (Yeke y Semerciöz, 2016). Debido a esto, el desarrollo de la inteligencia cultural es fundamental para adaptarse a situaciones desconocidas de una manera estratégica. De este modo, los conflictos pueden prevenirse con una estrategia bien fundamentada y no solamente con una apertura y curiosidad despreocupada.

7. CONCLUSIONES

Si la diplomacia corporativa contempla las actividades que una corporación transnacional lleva a cabo para defender sus intereses económicos en un contexto particular, salvaguardar su imagen y reputación como miembro de la sociedad y construir una relación positiva con los grupos de interés que conforman el mercado en que están insertos, la empresa debe capacitar verdaderos diplomáticos que tengan las competencias interculturales necesarias.

Es necesario, además, como afirma Sarfati, que las corporaciones transnacionales elaboren una estrategia de Diplomacia Corporativa. Para ello, las empresas pueden tomar aspectos de la Diplomacia tradicional, de la Diplomacia Comercial y de la literatura existente sobre la Diplomacia de los negocios, para conformar una estrategia sólida y holística que contemple el entorno en el que la empresa realiza sus actividades. Dicha estrategia debe contemplar la contratación y capacitación de personal especializado en Relaciones Internacionales, que tenga las habilidades para entender el contexto político, social, cultural y económico de una sociedad y que conozca de técnicas de negociación. Además, debe tener la capacidad de construir relaciones con su propio gobierno nacional en el país anfitrión y también con las autoridades del país en el que opera; debe conocer la cultura del mercado en el que se inserta y construir una relación con todos los grupos de interés que compongan dicho mercado.

No es necesario cambiar la naturaleza humana ni forzar una cultura estandarizada, sino que las competencias para comprender las diferentes culturas se pueden desarrollar a través de la apreciación y el respeto de aquellos que no resultan familiares. La internacionalización de los negocios requiere desarrollar una conciencia cultural, porque un tamaño no se ajusta a todos.

Es necesario identificar los elementos de diversidad cultural determinantes en la comunicación intercultural en los negocios internacionales. Esto ayudaría a elaborar un mejor diagnóstico de las necesidades particulares de cada individuo con respecto a la cultura con la que tendrá relaciones comerciales. Asimismo, teniendo identificados los elementos de diversidad cultural determinantes en la comunicación intercultural en los negocios internacionales, será posible priorizar las dimensiones de inteligencia cultural que tengan mayor impacto en la prevención y reducción de conflictos en las relaciones comerciales internacionales.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Asquer, A. (2012, 23 de febrero). <https://ssrn.com/abstract=2009812>

- Cavazos, M. G., y Teissier, C. E.** (2016). La diversidad y adaptación cultural: punto focal de las negociaciones internacionales. En G. Tamez González, y C. E. Teissier Zavala, *Ejes transversales de las relaciones internacionales, negocios internacionales y diplomacia* (1.^a ed.). Fontamara.
- Garriga, A.** (2017). Inversión extranjera directa en México: comparación entre la inversión procedente de los Estados Unidos y del resto del mundo. *Foro internacional*, 57(2), 317-355. <https://dx.doi.org/10.24201/fi.v57i2.2429>
- González, R. C.** (2014). *Factores culturales organizacionales y psicosociales para una implantación exitosa de empresas extranjeras en el estado de Nuevo León*. Universidad Autónoma de Nuevo León, Facultad de Contaduría Pública y Administración, Monterrey.
- Griffiths, M., O'Callaghan, T., y Roach, S. C.** (2014). *International Relations: The Key Concepts* (3.^a ed.). Routledge.
- Hampden-Turner, C., y Trompenaars, F.** (2012) *Riding the Waves of Culture: Understanding Diversity in Global Business* (3.^a ed.). Hodder & Stoughton. Kindle Edition.
- Hofstede, G., Hofstede, G. J., y Pedersen, P. B.** (2002). *Exploring Culture: Exercises, Stories and Synthetic Cultures*. Intercultural Press.
- Hofstede Insights** (2017). *Country comparison*. <https://www.hofstede-insights.com/country-comparison/mexico,spain/>
- House, R., Hanges, P., Javidan, M., Dorfman, P., y Gupta, V.** (2004). *Culture, Leadership, and Organizations: The GLOBE Study of 62 Societies*. Sage Publications.
- Kesteleyn, J.** (2014). Belgian multinationals and public-private partnerships in Economic Diplomacy. *The Hague Journal of Diplomacy*, 24-50.

- Livermore, D.** (2010). *Leading with Cultural Intelligence: The Real Secret to Success*. American Management Association.
- Livermore, D., y Van Dyne, L.** (2015). *Cultural Intelligence: The Essential Intelligence for the 21st Century*. SHRM Foundation's Effective Practice Guidelines Series Cultural. <https://www.shrm.org/hr-today/trends-and-forecasting/special-reports-and-expert-views/Documents/Cultural-Intelligence.pdf>
- Ordeix-Rigo, E., y Duarte, J.** (2013). From Public to Corporate Diplomacy. *American Behavioral Scientist*, 549-564.
- Pigman, G. A.** (2010). *Contemporary Diplomacy*. Polity Press.
- Pikhart, M.** (2014). Implementing New Global Business Trends to Intercultural Business Communication. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 15, 950-953. <https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2014.09.348>
- Riordan, S.** (2014). *Business Diplomacy. Shaping the firm's geopolitical risk environment*. Clingendael.
- Risse, T.** (2013). Transnational Actors and World Politics. En W. Carlsnaes, T. Risse, y B. A. Simmons, *Handbook of International Relations* (pp. 426-477). Sage Publications Ltd.
- Ross, H.** (2014) *Everyday Bias: Identifying and Navigating Unconscious Judgments in Our Daily Lives*. Rowman & Littlefield Publishers.
- Sarfati, G.** (2012). Corporate diplomats: managers of 21st century. *Revista de Economia & Relacoes Internacionais*, 137-148.
- Simon, H. A.** (1955). A Behavioral Model of Rational Choice. *The Quarterly Journal of Economics*, 69. http://www.jstor.org/stable/1884852?seq=1#page_scan_tab_contents

Steger, U. (2003). *Corporate Diplomacy*. John Wiley and Sons Ltd.

Thomas, D. C., y Peterson, M. F. (2018). *Cross-Cultural Management: Essential Concepts* (4.^a ed.). Sage.

White, C. L. (2015). Exploring the role of private-sector corporations in public diplomacy. *Public Relations Inquiry*, 305-321.

Yan, A., y Luo, Y. (2001). *International Joint Ventures: Theory and Practice: Theory and Practice*. Routledge.

Yeke, S., y Semerciöz, F. (2016). Relationships Between Personality Traits, Cultural Intelligence and Intercultural Communication Competence. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 235, 313–319.
<https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2016.11.036>

/04/

COMPARACIÓN DE LA RELACIÓN ENTRE LA PERCEPCIÓN DE JUSTICIA ORGANIZACIONAL CON EL COMPORTAMIENTO ORGANIZACIONAL CIUDADANO EN EL CONTEXTO DE UNA EMPRESA PRIVADA Y UNA AGENCIA GUBERNAMENTAL DE PUERTO RICO

COMPARISON OF THE RELATIONSHIP BETWEEN ORGANIZATIONAL JUSTICE PERCEPTION AND THE ORGANIZATIONAL CITIZENSHIP BEHAVIOR IN THE CONTEXT OF A PRIVATE COMPANY AND A GOVERNMENT AGENCY OF PUERTO RICO

Vanessa Santiago Ríos

Catedrática Asociada del Programa de Recursos Humanos,
Departamento de Administración de Empresas.

Universidad interamericana de Puerto Rico – Recinto de Bayamón, (Puerto Rico).

E-mail: vsantiagor@bayamon.inter.edu ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-4792-7319>

Recepción: 27/10/2020 **Aceptación:** 15/12/2020 **Publicación:** 24/05/2021

Citación sugerida:

Santiago, V. (2021). Comparación de la relación entre la percepción de justicia organizacional con el comportamiento organizacional ciudadano en el contexto de una empresa privada y una agencia gubernamental de Puerto Rico. *3C Empresa. Investigación y pensamiento crítico*, 10(2), 91-109. <https://doi.org/10.17993/3cemp.2021.100246.91-109>

RESUMEN

La literatura sobre la justicia organizacional y el comportamiento ciudadano ha demostrado consistentemente la necesidad de fomentar un trato de justo hacia los empleados, independientemente del contexto organizacional (privado o gubernamental). Este enfoque promueve beneficios, tanto para la organización como para la relación empleado/a – supervisor/a. El propósito de esta investigación fue examinar cómo se siente el empleado desde la perspectiva de cuán relevante es que sea tratado con justicia, cómo se traduce en comportamientos ciudadanos y la relación existente entre las variables en el contexto de una empresa privada y una agencia gubernamental de Puerto Rico. Los datos recopilados se analizaron utilizando (a) regresión lineal, (b) ANOVA, (c) prueba “t”, (d) prueba F. Los resultados indican que la justicia organizacional tiene relación con el comportamiento organizacional ciudadano y que cada componente de las variables se relaciona entre sí. Finalmente, se discuten las diferencias existentes entre estas variables en ambos sectores.

PALABRAS CLAVE

Justicia Organizacional, Comportamiento Organizacional Ciudadano, Sector Privado, Sector Gubernamental, Supervisor, Empleado.

ABSTRACT

The literature on organizational justice and organizational citizenship behavior has consistently demonstrated the need to promote justice treatment to employees, regardless of the organizational context (private or government). This approach promotes benefits for both, the organization and employee – supervisor relationship. The purpose of this research was to examine how the employee feels from the perspective of how relevant is it to be treated with justice; how this translates into citizenship behavior; and the relationship between the variables in the context of a private company and a government agency of Puerto Rico. The collected data were analyzed using (a) linear regression, (b) ANOVA, (c) “t” test, (d) F test. The results indicate that organizational justice is related to organizational citizenship behavior and each component of the variables relate to each other. Finally, the investigator discussed the differences between these variables in both sectors.

KEYWORDS

Organizational Justice, Organizational Citizenship Behavior, Private Sector, Government Sector, Supervisor, Employee.

1. INTRODUCCIÓN

Varias investigaciones y artículos profesionales presentados por académicos y consultores (Karriker y Williams, 2009; Cropanzano y Mitchell, 2005; Colquitt, 2001) plantean que la justicia es sumamente importante para los individuos, principalmente en el escenario laboral. Según la teoría de intercambio social es probable que las personas demuestren diferentes desempeños que beneficien tanto a los individuos como a las organizaciones, por medio de relaciones positivas entre todos los miembros (Blau, 1964; Cropanzano *et al.*, 2005). Estas relaciones están caracterizadas por sentimientos de obligación personal, gratitud y confianza (Blau, 1964) y los individuos actúan sobre estos sentimientos para beneficiar al individuo o a la organización, la cual invierte en las relaciones con ellos (Karriker *et al.*, 2009). Parte de este proceso, constituye la manera en la cual el empleado percibe cómo es tratado, en su puesto, tanto por su supervisor como por la organización.

Partiendo de la teoría de intercambio social (Blau, 1964) el propósito de esta investigación fue el integrar las literaturas sobre la justicia y el comportamiento organizacional ciudadano. Basado en los estudios de Rosario y Rovira (2006, 2007); Colquitt (2001); Greenberg (1990); Organ (1988, 1989, 1993); Van Dyne y LePine (1998); y Moorman (1991) sobre la justicia organizacional y el comportamiento organizacional ciudadano, los esfuerzos del presente estudio están dirigidos a evaluar la relación entre las variables en el contexto de la empresa privada y el gobierno de Puerto Rico.

Es importante mencionar que existen diferencias significativas entre la administración privada y la pública. Según Thompson (2009) la administración pública y privada es diferente en su estructura, como en materia de personal. La administración pública tiene objetivos de servicio a la comunidad y actúa sobre la privada porque es un sistema que incluye a toda la comunidad. Es decir, guía, ampara y defiende a toda la comunidad. Por otro lado, la administración privada tiene objetivos de lucro y es un sistema que requiere de la administración pública para su subsistencia. La literatura ha demostrado consistentemente la necesidad de fomentar un trato justo hacia los empleados, independientemente del

contexto organizacional. Este enfoque promueve beneficios, tanto para la organización como para la relación empleado – supervisor.

1.1. JUSTICIA ORGANIZACIONAL

Según Greenberg (1990) señala que la justicia organizacional es la percepción del empleado en cuanto a los juicios que hace en términos de si su situación de trabajo particular es justa. Cohen & Spector (2001) indican que el estudio de la justicia comenzó con el trabajo de Adams (1963, 1965), sobre la teoría de la equidad, haciendo hincapié en la equidad percibida de los resultados, es decir, la equidad distributiva. Según Adams, lo que preocupa a las personas no es el nivel absoluto de los resultados como tal, sino que dan énfasis a si estos eran justos (Colquitt, 2001).

Luego de varias investigaciones se han identificado diferentes tipos de justicia. Una de ellas es la justicia distributiva la cual se refiere a las reacciones de las personas ante la equidad percibida de lo que reciben en comparación a lo que aportan a la organización (Greenberg, 1990). Un ejemplo de este tipo de justicia organizacional sería que el empleado y otro de sus compañeros de trabajo son evaluados por el desempeño realizado y ligado a un aumento de sueldo. Este empleado entiende que su desempeño ha sido más sobresaliente que el compañero, pero éste obtiene una evaluación superior a la suya y por ende mayor remuneración.

Otro tipo de justicia organizacional lo es la justicia de procedimientos formales. Según Thibaut y Walter (1975) tiene que ver en cómo las personas juzgan la equidad en los procedimientos a través de los cuales se establecen los resultados. Siguiendo con el ejemplo anterior, el gerente que realizó la evaluación de desempeño no verificó la información relacionada al desempeño de los empleados, por medio de bitácoras, expedientes u otra forma de obtener la información y permitió que características individuales sesgara el proceso. Así que el elemento de equidad procesal que fue violado fue la consistencia en los procedimientos de evaluación de desempeño utilizados en la organización.

Por último, la justicia interaccional tiene que ver con las percepciones del trato que se recibe en las relaciones interpersonales por parte de las personas que toman las decisiones en la organización (Barling y Phillips, 1993). Según los autores, la justicia interaccional contiene el componente interpersonal e informacional, el primero tiene que ver con tratar a los empleados con dignidad y respeto. El segundo, provee explicaciones adecuadas en cuanto a las decisiones que se toman en relación con los empleados.

1.2. COMPORTAMIENTO ORGANIZACIONAL CIUDADANO

Originalmente, el comportamiento organizacional ciudadano fue definido por Organ (1988) como cualquier acto discrecional, que no son explícitos o directamente relacionados con el sistema formal de desempeño organizacional, que tiende a mejorar el funcionamiento y el desempeño organizacional. En 1997, Organ presentó una redefinición de este concepto como cualquier forma de desempeño que apoya el ambiente social y psicológico en el cual las tareas son realizadas. Esta definición está más relacionada al contexto del desempeño.

Según Organ (1988), la ciudadanía organizacional puede ser categorizada en cinco tipos diferentes: 1. *Altruismo*. Representa lo que se considera típicamente como conductas de ayuda en el lugar de trabajo. También se le conoce como conducta prosocial; un ejemplo de esto sería ayudar a un compañero de trabajo a ponerse al día ya que estuvo fuera un tiempo. 2. *Cortesía*. Esta dimensión representa conductas que reflejan consideraciones básicas hacia los demás. Un ejemplo de esta dimensión sería dejarle saber a algún compañero en donde uno puede ser contactado. 3. *Caballerosidad*. Esta dimensión es diferente a las demás formas de ciudadanía organizacional porque típicamente no se exhiben ciertos tipos de conductas. 4. *Concienciación*. Esta dimensión se relaciona con ser un buen ciudadano en el lugar de trabajo y hacer las cosas bien. Por ejemplo, llegar a tiempo al trabajo o no tomar periodos de descanso mayores a los establecidos. 5. *Virtud civil*. Es algo diferente de las otras dimensiones ya que las conductas están dirigidas a la organización en vez de las personas. Por ejemplo, apoyar a la organización en las actividades o programas dirigidos a mejorar la calidad de vida de la comunidad donde desarrolla sus negocios.

Según Koopmann (2009) los comportamientos de ciudadanía organizacional son actos discrecionales por parte de los trabajadores, que no son esperados ni necesarios y por lo tanto no son formalmente recompensados o castigados la presencia o falta de éstos. Para la organización y en particular, la Administración de Recursos Humanos, es imprescindible conocer cómo se siente el empleado en el área de trabajo, cómo percibe la justicia organizacional. Este sentimiento tiene implicaciones prácticas relacionadas con la toma de decisiones, comportamiento ciudadano organizacional de los empleados y la predisposición para considerar, aceptar y trabajar junto a la organización, para alcanzar el éxito deseado, manteniendo la ventaja competitiva. En los últimos años, Puerto Rico ha sido impactado por diferentes situaciones económicas y sociales que han tenido grandes efectos en la organización y en su recurso humano (e.g. cesantías, reorganizaciones, fusiones), tanto en la empresa privada como en el gobierno. El estudio sobre la relación entre la justicia organizacional con el comportamiento organizacional ciudadano provee el entendimiento sobre cómo deben realizarse las relaciones para invertir adecuadamente en el recurso humano, desarrollando programas dirigidos a promover los comportamientos ciudadanos que benefician la relación contractual.

Para que la organización moderna pueda alcanzar la ventaja competitiva necesaria, tiene que enmarcar su contexto en el ambiente en el cual se desempeña. Para Recursos Humanos es importante mantener su rol estratégico y debe estar basado en todo momento por la justicia en los procedimientos utilizados, en la distribución de los recursos y en las relaciones interpersonales adecuadas que fomenten comportamientos ciudadanos que impacten adecuadamente la organización.

Hipótesis 1: La justicia organizacional tiene relación con el comportamiento organizacional ciudadano en la empresa privada en Puerto Rico.

Hipótesis 2: La justicia organizacional tiene relación con el comportamiento organizacional ciudadano en el gobierno de Puerto Rico.

Hipótesis 3: Existe diferencia entre la relación de la justicia organizacional con el comportamiento organizacional ciudadano en empresa privada vs gobierno de Puerto Rico.

2. METODOLOGÍA

El tipo de investigación fue un experimento de campo no experimental, transversal de tipo exploratoria. Se obtuvo una muestra mayor de 30 participantes por grupo. La unidad de análisis fue una empresa privada y en una agencia gubernamental que se administra como negocio privado (corporación pública) donde se producen diferentes productos o servicios.

Para recolectar los datos relacionados a la variable justicia organizacional se utilizó el cuestionario elaborado por Rosario *et al.*, (2007) y administrado a los empleados. Para recopilar los datos relacionados a la percepción de comportamiento organizacional ciudadano por parte del supervisor de su grupo de empleados se utilizó el cuestionario desarrollado por Rosario *et al.* (2006).

El nivel de confianza de la muestra respecto al universo fue de 95% con un margen de error de 5% y el análisis de la confiabilidad de las escalas con el Alfa Cronbach. Para comprobar la normalidad de los datos, se utilizó la prueba de Kolmogorov-Smirnov con corrección de Lilliefors y Shapiro-Wilk. Por último, se realizó la prueba no-paramétrica de Mann-Whitney. Además, por medio de la prueba F se analizaron si los predictores, conjuntamente, están relacionados con el comportamiento organizacional ciudadano. Por último, con la prueba t, se auscultó cuál de los regresores aporta significancia estadística al modelo de regresión.

3. RESULTADOS

Se obtuvo una muestra total de 164 con una distribución compuesta por 45% de supervisores y 55% de empleados entre ambas organizaciones. Un 34% (55) eran empleados de la empresa privada y 21% (35) de empleados de la agencia gubernamental. Además, la muestra de los supervisores estuvo compuesta por 26% (43) supervisores de la empresa privada y 19% (31) de la agencia gubernamental.

Para auscultar la relación directa de la Justicia Organizacional (JO) con el Comportamiento Organizacional Ciudadano (COC) en ambos sectores laborales, se llevaron a cabo varios análisis de regresión, utilizando una variable “dummy”. En ambos sectores laborales, se utilizaron los resultados obtenidos de la escala de comportamiento organizacional ciudadano de los supervisores, los datos de la escala de justicia organizacional de los empleados y la variable dicótoma de sector laboral. El propósito fue probar empíricamente las Hipótesis 1 y 2, con diferentes ecuaciones de regresión múltiple:

$$Y_s = \beta_0 + \beta_1 JO_e + \beta_2 SL(D) + e$$

Dónde: Y = comportamiento organizacional ciudadano; JO = justicia organizacional; SL = sector laboral.

Para auscultar cuál de las subescalas predecían mejor el comportamiento organizacional ciudadano se construyó la siguiente ecuación:

$$Y_s = \beta_0 + \beta_1 JD/PF_e + \beta_2 JI_e + \beta_3 SL(D) + e$$

Dónde: Y=comportamiento organizacional ciudadano o componentes; JD/PF = justicia distributiva / procedimientos formales; JI = justicia interaccional; SL = sector laboral.

Las siguientes son variantes de la segunda ecuación, según varía el componente de la variable dependiente.

$$\text{Altruismo}_s = \beta_0 + \beta_1 JD/PF_e + \beta_2 JI_e + \beta_3 SL(D) + e$$

$$\text{Caballerosidad}_s = \beta_0 + \beta_1 JD/PF_e + \beta_2 JI_e + \beta_3 SL(D) + e$$

$$\text{Concienciación}_s = \beta_0 + \beta_1 JD/PF_e + \beta_2 JI_e + \beta_3 SL(D) + e$$

$$\text{Cortesía}_s = \beta_0 + \beta_1 JD/PF_e + \beta_2 JI_e + \beta_3 SL(D) + e$$

$$\text{Virtud Civil}_s = \beta_0 + \beta_1 JD/PF_e + \beta_2 JI_e + \beta_3 SL(D) + e$$

En el sector laboral privado (H1), el primer análisis de regresión auscultó la percepción del Comportamiento Organizacional Ciudadano (COC) por parte del supervisor de su grupo de empleados como una función de la Justicia Organizacional (JO) percibida por parte de los empleados. La función obtenida fue: $COC = 3.164 - 0.041(JO) + 0.572(SL1)$ con un valor de $F(2,71) = 10.69$ ($p < 0.001$) y (R^2) de 23.1% ($p < 0.001$). En el sector privado, para una unidad de justicia organizacional y de sector laboral, el comportamiento organizacional ciudadano aumenta a 3.695. En el sector gubernamental disminuye a 3.123.

Tabla 1. Análisis de regresión para la escala de comportamiento organizacional ciudadano – sector privado.

ECUACIÓN	COEFICIENTES	B	t	SIGNIFICANCIA	R2*
COC=f(JO, SL) +e*	Constante	3.164	12.191	0.000*	0.231
	JO	-0.041	-0.559	0.578	
	Sector Laboral	0.572	4.391	0.000*	

Nota: * significativa a $p < 0.001$.

Fuente: elaboración propia.

En el segundo análisis de regresión la función obtenida fue: $COC = 3.142 + 0.085(JDPF) - 0.102(JI) + 0.520(SL1)$ con un valor de $F(3,70) = 10.409$, ($p < 0.001$) y (R^2) de 31% ($p < 0.001$). En el sector privado aumenta a 3.645. En el sector gubernamental disminuye a 3.125.

Tabla 2. Análisis de regresión para la escala de comportamiento organizacional ciudadano – sector privado.

ECUACIÓN	COEFICIENTES	B	t	SIGNIFICANCIA	R2*
COC = f(JDPF + JI + SL) +e*	Constante	3.142	12.670	0.000*	0.308
	JDPF	0.085	1.638	0.106	
	JI	-0.102	-2.224	0.029**	
	Sector Laboral	0.520	4.135	0.000*	

Nota: * significativa a $p < .001$, **significativa a $p < .05$.

Fuente: elaboración propia.

El tercer análisis la función obtenida fue: $Altruismo = 2.717 + 0.144(JDPF) - 0.094(JI) + 1.430(SL1)$ con un valor de $F(3,70) = 21.296$ ($p < 0.001$) y (R^2) de 45% ($p < 0.001$). En el sector privado, el altruismo aumenta a 4.197. En el sector gubernamental disminuye a 2.767.

Tabla 3. Análisis de regresión para la subescala de Altruismo – sector privado.

ECUACIÓN	COEFICIENTES	B	t	SIGNIFICANCIA	R2*
Altruismo= f(JDPF + JI + SL) +e*	Constante	2.717	6.886	0.000*	0.447
	JDPF	0.144	1.753	0.084	
	JI	-0.094	-1.291	0.201	
	Sector Laboral	1.430	7.142	0.000*	

Nota: *significativa a $p < 0.001$.

Fuente: elaboración propia.

El cuarto análisis de regresión la función obtenida fue: Concienciación = $5.911 - 0.071(JDPF) - 0.101(JI) - 2.684(SL1)$ con $F(3,70) = 34.605$, ($p < 0.001$) y (R^2) de 60% ($p < 0.001$). En el sector privado es 3.055. En el sector gubernamental es 5.379.

Tabla 4. Análisis de regresión para la subescala de Concienciación – sector privado.

ECUACIÓN	COEFICIENTES	B	t	SIGNIFICANCIA	R2*
Concienciación= f(J-DPF + JI + SL) +e*	Constante	5.911	11.254	0.000*	0.597
	JDPF	-0.071	-0.646	0.520	
	JI	-0.101	-1.041	0.301	
	Sector Laboral	-2.684	-10.073	0.000*	

Nota: *significativa a $p < 0.001$.

Fuente: elaboración propia.

En los resultados del quinto análisis de regresión la función obtenida fue: Cortesía = $2.830 + 0.172(JDPF) - 0.231(JI) + 0.814(SL1)$ un valor de $F(3,70) = 5.493$, ($p < 0.001$) y (R^2) de 20% ($p < 0.001$). En el sector privado aumenta a 3.585. En el sector gubernamental disminuye a 2.771.

Tabla 5. Análisis de regresión para la subescala de Cortesía – sector privado.

ECUACIÓN	COEFICIENTES	B	t	SIGNIFICANCIA	R2*
Cortesía= f(JDPF + JI + SL) +e*	Constante	2.830	4.784	0.000*	0.203
	JDPF	0.172	1.399	0.166	
	JI	-0.231	-2.116	0.038***	
	Sector Laboral	0.814	2.712	0.008**	

Nota: *significativa a $p < 0.001$, **significativa a $p < 0.01$, ***significativa a $p < 0.05$.

Fuente: elaboración propia.

El sexto análisis la función obtenida fue: Caballerosidad = $1.733 + 0.022(JDPF) - 0.024(JI) + 1.794(SL1)$ con un valor de $F(3,70) = 18.564$, ($p < 0.001$) y determinación (R^2) de 44% ($p < 0.001$). En el sector privado aumenta a 3.525. En el sector gubernamental disminuye a 1.731.

Tabla 6. Análisis de regresión para la subescala de Caballerosidad – sector privado.

ECUACIÓN	COEFICIENTES	B	t	SIGNIFICANCIA	R2*
Caballerosidad= f(J-DPF + JI + SL) + e*	Constante	1.733	3.512	0.001*	0.443
	JDPF	0.022	0.212	0.833	
	JI	-0.024	-0.269	0.788	
	Sector Laboral	1.794	7.166	0.000*	

Nota: *significativa a $p < 0.001$.

Fuente: elaboración propia.

Por último, el séptimo análisis de regresión la función obtenida fue: Virtud Civil = $2.520 + 0.155(JDPF) - 0.058(JI) + 1.248(SL1)$ con un valor de $F(3,70) = 32.126$, ($p < 0.001$) y (R^2) de 58% ($p < 0.001$). En el sector privado a 3.865. En el sector gubernamental disminuye a 2.617.

Tabla 7. Análisis de regresión para la subescala de Virtud Civil – sector privado.

ECUACIÓN	COEFICIENTES	B	t	SIGNIFICANCIA	R2*
Virtud Civil= f(JDPF + JI + SL)+e*	Constante	2.520	9.035	0.000*	0.579
	JDPF	0.155	2.677	0.009**	
	JI	-0.058	-1.134	0.261	
	Sector Laboral	1.248	8.821	0.000*	

Nota: *significativa a $p < 0.001$, ** significativa a $p < 0.01$.

Fuente: elaboración propia.

Para la corroboración de la H2, en el sector laboral gubernamental y utilizando la variable dicótoma con los valores 1= gobierno y 0 = privado, el primer análisis de regresión auscultó la percepción del Comportamiento Organizacional Ciudadano (COC) por parte del supervisor de su grupo de empleados como una función de la Justicia Organizacional (JO) percibida por parte de los empleados en los dos sectores laborales. La función obtenida fue: $COC = 3.736 - 0.041(JO) - 0.572(SL1)$ con un valor de F

(2,71) = 10.69, ($p < 0.001$) y (R^2) de 23.1% ($p < 0.001$). En el sector gubernamental es 3.123. En el sector privado aumenta a 3.695.

Tabla 8. Análisis de regresión para la escala de comportamiento organizacional ciudadano – sector gubernamental.

ECUACIÓN	COEFICIENTES	B	t	SIGNIFICANCIA	R2*
COC=f(JO, SL) +e*	Constante	3.736	16.218	0.000*	0.231
	JO	-0.041	-0.559	0.559	
	Sector Laboral	-0.572	-4.391	0.000*	

Nota: *significativa a $p < 0.001$.

Fuente: elaboración propia.

El segundo análisis de regresión la función obtenida fue: $COC = 3.662 + 0.085(JDPF) - 0.102(JI) - .520(SL1)$ con un valor de $F(3,70) = 10.409$, ($p < 0.001$) y (R^2) de 31% ($p < 0.001$). En el sector gubernamental es 3.125. En el sector privado, aumenta a 3.645.

Tabla 9. Análisis de regresión para la escala de COCT – sector gubernamental.

ECUACIÓN	COEFICIENTES	B	t	SIGNIFICANCIA	R2*
COC = f(JDPF + JI + SL) +e*	Constante	3.662	16.528	0.000*	0.308
	JDPF	0.085	1.638	0.106	
	JI	-0.102	-2.224	0.029**	
	Sector Laboral	-0.520	-4.135	0.000*	

Nota: * significativa a $p < 0.001$, **significativa a $p < 0.05$.

Fuente: elaboración propia.

El tercer análisis de regresión la función obtenida fue: $Altruismo = 4.147 + 0.144(JDPF) - 0.094(JI) - 1.430(SL1)$ con un valor de $F(3,70) = 21.296$, ($p < 0.001$) y (R^2) de 48% ($p < 0.001$). En el sector gubernamental es 2.767. En el sector privado aumenta a 4.197.

Tabla 10. Análisis de regresión para la subescala de Altruismo – sector gubernamental.

ECUACIÓN	COEFICIENTES	B	t	SIGNIFICANCIA	R2*
Altruismo= f(JDPF + JI + SL) +e*	Constante	4.147	11.762	0.000*	0.48
	JDPF	0.144	1.753	0.084	
	JI	-0.094	-1.291	0.201	

	Sector Laboral	-1.430	-7.142	0.000*	
--	----------------	--------	--------	--------	--

Nota: *significativa a $p < 0.001$.

Fuente: elaboración propia.

El cuarto análisis la función obtenida fue: Concienciación = $3.227 - 0.071(\text{JDPF}) - 0.101(\text{JI}) + 2.684(\text{SL1})$ con un valor de $F(3,70) = 34.605$, ($p < 0.001$) y (R^2) de 60% ($p < 0.001$). En el sector gubernamental es 5.379. En el sector privado disminuye a 3.055.

Tabla 11. Análisis de regresión para la subescala de Concienciación – sector gubernamental.

ECUACIÓN	COEFICIENTES	B	t	SIGNIFICANCIA	R2*
Concienciación= $f(\text{JDPF} + \text{JI} + \text{SL}) + e^*$	Constante	3.227	6.876	0.000*	0.597
	JDPF	-0.071	-0.646	0.520	
	JI	-0.101	-1.041	0.301	
	Sector Laboral	2.684	10.073	0.000*	

Nota: *significativa a $p < 0.001$.

Fuente: elaboración propia.

En los resultados del quinto análisis de regresión la función obtenida fue: Cortesía = $3.645 + 0.172(\text{JDPF}) - 0.231(\text{JI}) - 0.814(\text{SL1})$ con un valor de $F(3,70) = 5.943$, ($p < 0.001$) y (R^2) de 20% ($p < 0.001$). En el sector gubernamental es 2.771. En el sector privado aumenta a 3.585.

Tabla 12. Análisis de regresión para la subescala de Cortesía – sector gubernamental.

ECUACIÓN	COEFICIENTES	B	t	SIGNIFICANCIA	R2*
Cortesía= $f(\text{JDPF} + \text{JI} + \text{SL}) + e^*$	Constante	3.645	6.894	0.000*	0.203
	JDPF	0.172	1.399	0.166	
	JI	-0.231	-2.116	0.038***	
	Sector Laboral	-0.814	-2.712	0.008**	

Nota: *significativa a $p < 0.001$, **significativa a $p < 0.01$, ***significativa a $p < 0.05$.

Fuente: elaboración propia.

En el sexto análisis la función obtenida fue: Caballerosidad = $3.527 + 0.022(\text{JDPF}) - 0.024(\text{JI}) - 1.794(\text{SL1})$ con un valor de $F(3,70) = 18.564$, ($p < 0.001$) y (R^2) de 44% ($p < 0.001$). En el sector gubernamental es 1.731. En el sector privado aumenta a 3.525.

Tabla 13. Análisis de regresión para la subescala de Caballerosidad – sector gubernamental.

ECUACIÓN	COEFICIENTES	B	t	SIGNIFICANCIA	R2*
Caballerosidad= f(J-DPF + JI + SL) +e*	Constante	3.527	8.001	0.001*	0.443
	JDPF	0.022	0.212	0.833	
	JI	-0.024	-0.269	0.788	
	Sector Laboral	-1.794	-7.166	0.000*	

Nota: *significativa a $p < 0.001$.

Fuente: elaboración propia.

Por último, en el séptimo análisis de regresión la función obtenida fue: Virtud Civil = $3.768 + 0.155(\text{JDPF}) - 0.058(\text{JI}) - 1.248(\text{SL})$ con un valor de $F(3,70) = 32.126$, ($p < 0.001$) y (R^2) de 58% ($p < 0.001$). En el sector gubernamental es 2.617. En el sector privado aumenta a 3.865.

Tabla 14. Análisis de regresión para la subescala de Virtud Civil – sector gubernamental.

ECUACIÓN	COEFICIENTES	B	t	SIGNIFICANCIA	R2*
Virtud Civil= f(JDPF + JI + SL) +e*	Constante	3.768	15.122	0.000*	0.579
	JDPF	0.155	2.677	0.009**	
	JI	-0.058	-1.134	0.261	
	Sector Laboral	-1.248	-8.821	0.000*	

Nota: *significativa a $p < 0.001$, **significativa a $p < 0.01$.

Fuente: elaboración propia.

En definitiva, por los resultados obtenidos de la muestra estudiada anteriormente, se puede considerar que existe diferencia entre la justicia organizacional con el comportamiento organizacional ciudadano en el contexto de la empresa privada y gobierno de Puerto Rico, por tanto, no se rechaza la hipótesis formulada al respecto (H3).

4. CONCLUSIONES

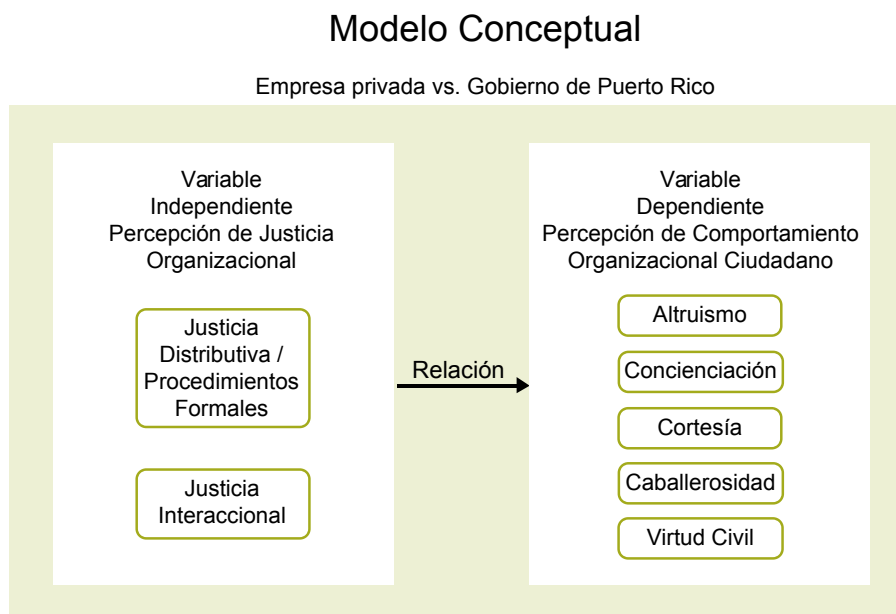
Los resultados obtenidos sugieren que la variable de justicia organizacional tiene relación con el comportamiento organizacional ciudadano en el contexto de una empresa privada vs una agencia gubernamental de Puerto Rico. Además, los componentes, justicia distributiva/procedimientos

formales y justicia interaccional también parecen indicar que existe una relación con el comportamiento organizacional ciudadano y sus dimensiones. Como se planteó en la literatura de esta investigación, independientemente del contexto organizacional (privado o gubernamental) se ha demostrado consistentemente la necesidad de fomentar un trato justo hacia los empleados. Este enfoque promueve beneficios, tanto para la organización como para la relación empleado – supervisor. Para que los empleados demuestren comportamientos ciudadanos, la organización debe distribuir y asignar los recursos y recompensas de manera justa, a través de todos los niveles. Además, las organizaciones deben establecer, comunicar e implantar las políticas organizacionales a través de un sistema amplio por toda la organización. Estas políticas se deben de diseñar con la participación de todos los que serán impactados por las mismas.

Por otro lado, la organización debe establecer mecanismos que fomenten las relaciones adecuadas en todos los niveles, tanto de empleado a empleado, así como de empleado a supervisor. También, es necesario establecer planes de capacitación y desarrollo para empleados y supervisores que ayuden a mejorar la comunicación, las relaciones interpersonales y un amplio conocimiento de las políticas de la organización para que sean manejadas adecuadamente. Como se ha establecido anteriormente, el Departamento de Recursos Humanos debe conocer claramente las estrategias de la organización y por ende, establecer su rol dentro de esa estrategia. Es importante la participación de Recursos Humanos y más aún, conocer y medir esa participación. Esta participación, basada en la justicia y la equidad es fundamental para lograr la efectividad organizacional. Por tanto, al fomentar un ambiente de trabajo justo, colaborará a un mayor comportamiento organizacional ciudadano por parte del empleado hacia la organización.

ANEXOS

Figura 1. Diagrama sobre justicia organizacional y comportamiento organizacional ciudadano.



REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Adams, J. S.** (1965). Inequity in social exchange. En L. Berkowitz (Ed.), *Advances in experimental social psychology*, 2, 267-299. Academic Press. [https://doi.org/10.1016/S0065-2601\(08\)60108-2](https://doi.org/10.1016/S0065-2601(08)60108-2)
- Barling, J., y Phillips, M.** (1993). Interactional, formal, and distributive justice in the workplace: An exploratory study. *Journal of Psychology*, 73, 199-207. <https://doi.org/10.1080/00223980.1993.9914904>
- Blau, P. M.** (1964). *Exchange and power in social life*. John Wiley.

- Cohen, Y., y Spector, P.** (2001). The role of justice in organizations: a meta- analysis. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 86(2), 278-321. <https://doi.org/10.1006/obhd.2001.2958>
- Colquitt, J.** (2001). On the dimensionality of organizational justice: a construct validation of a measure. *Journal of Applied Psychology*, 86(3), 386-400. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.86.3.386>
- Cropanzano, R., y Mitchell, M. S.** (2005). Social exchange theory: An interdisciplinary review. *Journal of Management*, 31, 874-900. <https://doi.org/10.1177/0149206305279602>
- Greenberg, J.** (1990). Organizational justice: yesterday, today and tomorrow. *Journal of Management*, 16, 399-432. <https://doi.org/10.1177/014920639001600208>
- Karriker, J. H., y Williams, M. L.** (2009). Organizational justice and organizational citizenship behaviors: A mediated multifoci model. *Journal of Management*, 35, 112-135. <https://doi.org/10.1177/0149206307309265>
- Koopmann, R.** (2009). *The Relationship between Perceived Organizational Justice and Organizational Citizenship Behaviors: A review of the literature*. Applied Psychology MS.1. <http://rkoopmann.com/papers/poj-ocb.pdf>
- Moorman, R. H.** (1991). Relationship between organizational justice and organizational citizenship behaviors: Do fairness perceptions influence employee citizenship? *Journal of Applied Psychology*, 76, 845-855. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.76.6.845>
- Organ, D. W.** (1988). *Organizational citizenship behavior: The good soldier syndrome*. Lexington Books. Capítulos 1 (pp. 1-14), 2 (pp. 15-26), y 5 (pp. 63-79).
- Organ, D. W., y Konovsky, M. A.** (1989). Cognitive versus affective determinants of organizational citizenship behavior. *Journal of Applied Psychology*, 74, 157-164. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.74.1.157>

- Organ, D. W., y Moorman, R. H.** (1993). Fairness and organizational citizenship behavior: What are the connections? *Social Justice Research*, 6, 5–18. <https://doi.org/10.1007/BF01048730>
- Rosario, E., y Rovira, L.** (2007). Desarrollo y validación de la escala de justicia organizacional. *Ciencias de la conducta*, 1, 61-78. https://www.academia.edu/28895057/Desarrollo_y_validaci%C3%B3n_de_la_Escala_de_Justicia_Organizacional
- Rosario, E., y Rovira, L.** (2006). Posibles predictores de conductas de ciudadanía organizacional en una muestra de empleados en Puerto Rico. *Revista Interamericana de Psicología Ocupacional*, 2, 71-86. <https://www.redalyc.org/pdf/2332/233245622004.pdf>
- Thompson, J.** (2009, 12 de agosto). *Diferencias entre administración privada y pública*. http://administracionenteoria.blogspot.com/2009/08/diferencias-entre-administracion_12.html
- Thibaut, J. W., y Walker, L.** (1975). *Procedural justice: A psychological analysis*. Erlbaum.
- Van Dyne, L., y LePine, J. A.** (1998). Helping and voice extra-role behaviors: evidence of construct and predictive validity. *Academy of Management Journal*, 41, 108-119. <https://www.jstor.org/stable/256902?seq=1>

/05/

ANÁLISIS DEL MERCADO DEL ACEITE DE OLIVA ESPAÑOL EN CHINA: UN ESTUDIO EXPLORATORIO

ANALYSIS OF THE SPANISH OLIVE OIL MARKET IN CHINA: AN EXPLORATORY STUDY

María Moral-Moral

Universidad de Cádiz, (España).

E-mail: maria.moral@uca.es ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-9078-8003>

Yuanyuan Wang

Universidad de Cádiz, (España).

E-mail: yuanzan1993@gmail.com ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-9194-1556>

Recepción: 08/02/2021 **Aceptación:** 12/05/2021 **Publicación:** 24/05/2021

Citación sugerida:

Moral-Moral, M., y Wang, Y. (2021). Análisis del mercado del aceite de oliva español en China: un estudio exploratorio. *3C Empresa. Investigación y pensamiento crítico*, 10(2), 111-135. <https://doi.org/10.17993/3cemp.2021.100246.111-135>

RESUMEN

En este artículo, se realiza un análisis de la posición y de los factores más relevantes que afectan a la competitividad del aceite de oliva español en el mercado chino. Concretamente, se presentan datos macroeconómicos sobre el consumo e importación del aceite de oliva español en China. Además, se procede a analizar los elementos que afectan al comportamiento de compra del aceite de oliva por parte del consumidor chino, tales como el precio del producto, el aroma o el sabor, entre otros. Para ello, se ha procedido a realizar una investigación empírica dirigida a consumidores residentes en las ciudades de Beijing, Guangdong, Henan y la provincia Zhejiang (China), obteniéndose un total de 182 respuestas válidas. Entre los resultados obtenidos, se destaca el alto potencial de crecimiento del consumo de aceite de oliva en el mercado chino con un consumidor preocupado por la calidad y salubridad del producto que consume. Se recomienda la adaptación de las estrategias comerciales a las peculiaridades del mercado chino.

PALABRAS CLAVE

Aceite de oliva, Consumidor, Mercado, China, España.

ABSTRACT

In this paper, an analysis of the position and of the most relevant factors that affect the competitiveness of Spanish olive oil in the Chinese market is carried out. Specifically, macroeconomic data on the consumption and import of Spanish olive oil in China are presented. In addition, we proceed to analyze the elements that affect the buying behavior of olive oil by the Chinese consumer, such as the price of the product, the aroma, or the flavor, among others. To this end, an empirical investigation has been carried out aimed at consumers residing in the cities of Beijing, Guangdong, Henan and Zhejiang province (China), obtaining a total of 182 valid responses. Among the results obtained, the high growth potential of olive oil consumption in the Chinese market stands out with a consumer concerned about the quality and healthiness of the product they consume. Adaptation of business strategies to the peculiarities of the Chinese market is recommended.

KEYWORDS

Olive oil, Consumer, Market, China, Spain.

1. INTRODUCCIÓN

El aceite de oliva es un producto que goza del reconocimiento del consumidor chino por su calidad y sus propiedades para la salud. España es el principal país del mundo productor y exportador de aceite de oliva; también posee la mayor superficie de olivar y el mayor número de olivos. Su potencial de producción se estima en más de un millón y medio de toneladas de aceite de oliva. Concretamente, según el Ministerio de Agricultura, Pesca y Alimentación de España (2020a), el país ocupa un lugar predominante como el primer productor y exportador mundial. La producción española representa aproximadamente el 60% de la producción de la UE y el 45% de la mundial con una superficie dedicada a este cultivo es de 2.584.564 hectáreas (ha).

En lo que se refiere a la Comunidad Autónoma de Andalucía, principal región productora de España, y según datos de la Consejería de Agricultura, Ganadería, Pesca y Desarrollo Sostenible de la Junta de Andalucía (2020), la superficie dedicada a olivar asciende a un total de 1.622.751 ha, cifra que representa el 62,8% del olivar nacional. Más concretamente, un total de 1.514.868 ha (94,1%) se dedica a la producción de aceite de oliva. Concentrándose, dicha producción en la provincia de Jaén que representa el 36,3% de la superficie de olivar destinada a la obtención de dicho producto.

Así pues, en este trabajo se procede a analizar el mercado chino como uno de los más destacables países para la exportación del aceite de oliva español. Cabe indicar, que el desarrollo económico de la República de China ha sido considerado como uno de los más destacables en la historia mundial. Desde el año 1996 hasta 2018, el PIB de la República China se ha multiplicado casi 10 veces. Actualmente, China se encuentra en segunda posición mundial con un PIB de 13.368.073 millones de dólares (99,08 billones de yuanes) (National Bureau of Statistics, 2020).

China es un mercado emergente para el aceite de oliva y su consumo posee una alta dependencia de importaciones. Una de las muchas ventajas del proceso de apertura chino es el desarrollo del comercio

internacional, de la industria de procesamiento de alimentos y del sector de restauración, generándose una importante demanda de aceite de oliva.

En los últimos años, gracias al fuerte crecimiento económico de este país con el aumento en los niveles de importación, el consumo de aceite comestible en China continúa creciendo, y la cifra de aceite comestible de los países extranjeros alcanza 9,35 millones de toneladas en el año 2019 (Aduana China, 2020).

En lo que se refiere a los distintos perfiles del consumidor chino del siglo XXI, según el primer nivel de segmentación geográfico clasificado por China Business Network (2020), se clasifican las ciudades en seis niveles, dependiendo de su influencia en las funciones políticas y económicas y teniendo un peso en las actividades sociales del país. Las ciudades que se encuentran en el primer nivel son: Beijing, Shanghái, Guangzhou, Shenzhen. La suma de residencias de estas cuatro ciudades representa un 10% del total de la población china. Posteriormente, fueron añadidas las ciudades de Chengdu, Chongqing, Wuhan, Xi'an, Tianjin, Suzhóu, Nanjing, Zhengzhou, Changsha, Dongwan, Shenyang, Qingdao, Hefei, Foshan. Los cinco niveles restantes son el resultado del peso que tiene cada ciudad en la administración mercantil de China y son conocidas como "low tiers city" o ciudades de bajo nivel. La clasificación se basa en la recopilación de datos en tiendas comerciales de 170 marcas de consumo principales, de datos de comportamiento de usuarios de 18 empresas líderes de Internet en diversos campos y big data de la agencia de datos para evaluar 337 ciudades chinas.

Así pues, en esta investigación se realiza una evaluación y análisis del mercado de aceite de oliva en China adoptando un enfoque descriptivo o exploratorio. Concretamente, se procede a:

- Analizar la evolución de la importación de aceite de oliva en China.
- Estudiar la oferta y demanda de aceite de oliva en el mercado chino.
- Analizar los componentes del precio y los canales de distribución de aceite de oliva en China.

- Realizar un estudio empírico para identificar las motivaciones que conducen al consumidor chino a comprar aceite de oliva.

A continuación, se procede a describir la situación actual de consumo, así como datos referidos a las importaciones y exportaciones del aceite de oliva en China.

1.1. CONSUMO, IMPORTACIÓN Y EXPORTACIÓN DEL ACEITE DE OLIVA EN EL MERCADO CHINO

Según la Aduana China (2020), en lo que se refiere a las importaciones en China de aceite de oliva desde 2014 a 2016 hubo un ligero crecimiento; sobre todo en 2016 con un incremento del 16% respecto al año anterior. Posteriormente, a partir de 2016 se aprecia un decrecimiento hasta el año 2018 del 12%. Finalmente, en el año 2019 las importaciones de aceite de oliva crecen hasta las 53.699 toneladas; esto supone un crecimiento del 35,67% con respecto al año 2018 y del 52% con respecto al año 2014. En definitiva, el crecimiento promedio en el período comprendido entre 2014-2019 es del 10% y la cantidad media de importación de aceite de oliva en el mercado chino es de 42.540 toneladas.

En lo que se refiere a los datos de las exportaciones de aceite de oliva español, según el Ministerio de Agricultura, Pesca y Alimentación (2020b), el promedio de exportación a China del aceite de oliva es de 27.211 toneladas; lo que representa el 3% del total y el 10% de las exportaciones realizadas fuera de la Unión Europea. En el período comprendido entre los años 2018/2019 se observa un perceptible aumento del volumen de exportación a China; lo que indica un récord con un incremento del 35% respecto al curso de actividad comprendido en el período 2017/2018 (ver Gráfica 1).



Gráfica 1. Evolución de las exportaciones de aceite de oliva español a China (período 2010/11-2018/19).

Fuente: Ministerio de Agricultura, Pesca y Alimentación (2020b).

Según Chinabaogao (2018) los principales consumos se centran en las ciudades del primer nivel, debido a que el precio del aceite de oliva es más alto y requiere de un alto poder adquisitivo, de modo que las mayores ventas están en las ciudades más desarrolladas.

Las ciudades categorizadas como de primer nivel son aquellas metrópolis con una importante función política-económica y que tienen peso en las actividades sociales a nivel nacional, según China Business Network (2020). En consecuencia, se hace referencia a las ciudades de Beijing, Shanghai, Guangzhou y Shenzhen.

Sin embargo, no hay que olvidar a aquellas ciudades más pequeñas. Hasta hace poco, la mayoría de las marcas y empresas del sector dedicaban la mayor parte de sus recursos de marketing a las ciudades más grandes de China, como Shanghai o Beijing, mientras que en las ciudades que componen los siguientes niveles o *low tiers city*, se está apreciando en los últimos años un aumento en el consumo.

Por último, hay que destacar que el aceite de oliva sigue representando un nicho de mercado pequeño, ya que los principales consumidores se centran en las ciudades grandes, donde tienen más influencia el

estilo de vida occidental, y donde se concentran más inmigrantes. De modo que para entender por qué el consumo de aceite de oliva no se ha popularizado entre el resto de la población, se procede a analizar en el siguiente epígrafe uno de los principales factores que inciden en esta cuestión.

1.2. EL PRECIO DEL ACEITE DE OLIVA EN EL MERCADO CHINO

El precio es una de las variables más importantes para los consumidores a la hora de comprar aceite de oliva. También representa un factor clave para entender los comportamientos de los consumidores en China (Zhand, 2019).

En lo que se refiere a los precios de venta de mercado, se observa que el precio medio del aceite de oliva importado es 113-588 yuan/kg (16-84 dólares) mientras el aceite de oliva producido en el propio país es 148-398 yuan/kg (21-57 dólares) (Zhand, 2019). Existe una alta rentabilidad tanto en los precios del aceite de oliva importado como el aceite de oliva obtenido en China.

En consecuencia, y teniendo en cuenta el tipo de cambio de Euros (€/EUR) a Yuan (¥/CNY) en el día 11/11/2020, 1 Euros = 7,81 RMB. El precio del aceite de oliva Virgen Extra en 11/11/2020 es 2,586 Euros/kg, (según datos procedentes de Poolred¹). No obstante, sumando un 9% de aranceles² de aceite de oliva importado, 13% de Impuesto al Valor Añadido y un 100% - 200% de rentabilidad prevista, los precios de aceite de oliva importado se encontrarían en el intervalo de 4,70 - 7,09 Euros/kg. Concretamente, dichos cálculos proceden de la realización de dicha operación:

- Coste de Aceite de Oliva Virgen Extra (AOVE) = $2,586 * 1.09 * 1.13 = 3,18$ Euros/kg (24,88 Yuan/kg).
- Precio de Venta al Público (PVP) del Aceite de Oliva Extra (AOVE):

¹ Poolred (Sistema de Información de Precios en Origen de Aceite de Oliva, Fundación del Olivar): <http://www.poolred.com/Publico/PreciosActualizados.aspx?tipo=0>

² Aranceles: <http://www.chinatax.gov.cn/eng/c101270/c101271/c5157953/content.html>

Opción (a): Estableciendo un 100% de rentabilidad prevista: $24,88 * 2 = 49,76$ Yuan/kg (6,37 Euros/kg).

Opción (b): Estableciendo un 200% de rentabilidad prevista: $24,88 * 3 = 73,64$ Yuan/kg (9,55 Euros/kg).

A través de una investigación en los precios de los principales aceites de oliva españoles en Tmall (plataforma de *e-commerce*), se muestra en la Tabla 1, cuáles son las principales marcas de AOVE español que se comercializan en dicha plataforma, según su nivel de venta. Se observa que el rango de precio es desde 9,39€/kg hasta 20,99€/kg. Es decir, el precio de venta fijado para el AOVE en China proporciona al menos un 200% de rentabilidad prevista.

Tabla 1. Precios de las principales marcas de aceites de oliva españoles comercializadas en Tmall.

Betis	Mueloliva	Ybarra	Borges	Oller
20,99€/kg	9,39€/kg	15,11€/kg	13,94€/kg	9,35€/kg

Fuente: Tmall (2020) y Chinapp (2002).

Concretamente, el precio razonable de venta del Aceite de Oliva Virgen Extra (AOVE) en España sería 48,72 - 73,08 Yuanes (6,20 - 9,29 Euros), pero el precio de venta real en China es 46,67 - 163,92 Yuanes (5,94 - 20,87 Euros). De modo que el precio de venta real es 1,5 veces incluso 3 veces más alto que el precio razonable.

Como conclusión se puede decir que, en el aceite de oliva importado existe un alto margen de beneficio, eso supone que el AOVE se convierta en el tipo de aceite más caro y con un posicionamiento de aceite de alta gama en la mente de los consumidores chinos. Para analizar la última etapa de formación de precio de aceite de oliva en China, se procede en el siguiente apartado a explicar al detalle la distribución comercial del aceite de oliva en China.

1.3. LA DISTRIBUCIÓN COMERCIAL DEL ACEITE DE OLIVA EN CHINA

La estructura de distribución comercial en China es muy flexible, incluso el mismo agente puede ostentar distintos roles. Concretamente, un mismo importador se puede encargar de envasar, distribuir e incluso vender el producto hasta el consumidor final.

En la actualidad, una forma de venta cada vez más utilizada es el uso de Internet, de modo que las marcas internacionales de mayor tamaño exportan directamente su producto a China y gestionan su propia comercialización, aunque es poco frecuente vender de esta forma porque para la empresa supone una inversión alta y se trata de un mercado nuevo para la misma. Por ello, la mayoría opta por colaborar con el empresario chino y esa empresa se encarga de importar, distribuir e incluso vender. Así, la distribución es más flexible ya que acorta la cadena y permite realizar pedidos más personalizados.

Según Chanye (2019a) a partir de 2018, los usuarios chinos realizaron 610 millones de compras. A partir de los datos TMO (2020), se puede extraer que las principales plataformas de *e-commerce* de China son:

1. Taobao (www.taobao.com).
2. JD (www.jd.com).
3. T-mall (<https://www.tmall.com/>).
4. Pinduoduo (<https://m.pinduoduo.com/home/>).
5. Suning (<https://www.suning.com/>).
6. Yhd (<https://www.yhd.com/>).

Dichos distribuidores online son la vía para llegar hasta el consumidor final en China, por parte de las principales marcas de aceite de oliva español, las cuales en su mayoría no cuentan con su propia base operativa en China. Así pues, la forma más común de distribución es aquella en la que una empresa importadora ubicada en China es la que se encarga de importar y vender los productos.

En lo que se refiere a la venta a través de tiendas offline, hay que indicar que la tienda tradicional en China suele ser un comercio minorista pequeño (supermercado, tienda de conveniencia) que representa una cuota de mercado considerable por varias razones: en primer lugar, por la gran cobertura de zonas que pueden satisfacer las necesidades de los consumidores a la hora de poder comprar cerca de su residencia. Y, en segundo lugar, tienen muchos puntos de venta y alta densidad de contacto con los consumidores, gracias a ello, se transmite directamente la información a los mismos.

En definitiva, el canal de distribución es un factor clave de éxito en el mercado de aceite de oliva chino, ya que es el proceso que afecta de manera determinante a la formación del precio final. De ahí, que sea preferible contar con un distribuidor online local o con tiendas offline locales dadas las complejidades de las relaciones en este mercado. Por otro lado, también se presenta como imprescindible conocer el perfil del consumidor chino de aceite de oliva. Por ello, con la finalidad de clarificar dicho perfil, se ha realizado un trabajo de campo dirigido a identificar las características demográficas y de compra de los consumidores de aceite de oliva en China.

En el siguiente epígrafe, se procede a detallar la metodología de investigación implementada.

2. METODOLOGÍA

En la realización de este trabajo se ha empleado una metodología de carácter cuantitativo. Además, se han consultado diversas fuentes de información secundarias conseguidas a través documentos y estadísticas de distintos organismos españoles y chinos entre ellos: Ministerio de Agricultura, Pesca y Alimentación (España), Junta de Andalucía (España), General Administration of Customs (China) o la Oficina Nacional de Estadísticas de China.

Por otro lado, para conocer el comportamiento de compra del aceite de oliva de los consumidores chinos se ha realizado una encuesta, la cual ha sido distribuida a través de Internet de forma aleatoria, empleándose para su elaboración la plataforma Weixin³.

Se obtuvieron un total de 182 respuestas válidas siendo eliminadas aquellas respuestas que fueron respondidas en menos de 30 segundos. Según la dirección IP de los encuestados, las principales ciudades de procedencia de los participantes son Beijing (39 personas), Guangdong (25 personas), Hennan (14 personas) y Zhejiang (11 personas), entre otras.

A continuación, la Tabla 2 recoge la ficha técnica del trabajo empírico realizado.

Tabla 2. Ficha técnica de la encuesta realizada.

Universo	Consumidores de aceite de oliva
Ámbito	China
Método de recogida de información	Encuesta online
Unidad muestral	Consumidores de aceite de oliva de las ciudades de Beijing, Guangdong, Hennan y Zhejiang (China), entre otras.
Fecha de realización del trabajo de campo	22/07/2020—24/07/2020
Número de encuestas	221
Respuestas válidas	182

Fuente: elaboración propia.

Una vez expuesta la metodología empleada en el presente trabajo, se procede a mostrar y analizar los resultados del trabajo empírico realizado.

³ Herramienta de plataformas de comunicación china como WeChat y QQ creada por la empresa Tencent. “Promueve el contacto con los usuarios y los ayuda a conectar contenido digital y servicios de vida al alcance de la mano.” <https://www.tencent.com/>

3. ANÁLISIS Y DISCUSIÓN DE LOS RESULTADOS

3.1. CARACTERÍSTICAS Y COMPORTAMIENTO DE LOS CONSUMIDORES CHINOS DE ACEITE DE OLIVA

Los resultados obtenidos arrojaron un total de 182 respuestas válidas. En lo que se refiere al género de los encuestados, se evidencia que hay equilibrio entre hombres y mujeres, siendo el género femenino el mayoritario. No obstante, con casi un imperceptible 1% de diferencia respecto a los hombres.

En cuanto a la edad de los participantes en la encuesta, se observa que más del 52% de los encuestados son menores de 36 años. Existe un 29% de los participantes que poseen una edad comprendida entre los 36-45 años, y un 19% restante lo compone los encuestados de 45 años o más. Se deduce pues, la existencia de un consumidor joven chino interesado en el consumo de aceite de oliva español.

En relación con el lugar de procedencia de los encuestados, se identifica que el 33,52% de las personas son residentes en las ciudades pertenecientes al primer nivel. En segundo lugar, se encuentran que el 41,76% provienen de las nuevas ciudades de primer nivel⁴ (New first-tier cities), siendo principalmente de la categoría nueva. En último lugar, se encuentran el 24,73% de las personas procedentes de las ciudades que componen el resto de los niveles de segmentación geográfica de China. En definitiva, se observa que más de 75% de personas que respondieron a la encuesta viven en las grandes ciudades del país asiático.

En lo que se refiere a las variables más importantes para los consumidores chinos a la hora de comprar aceite de oliva español se detecta, que en primer lugar el factor más determinante es la marca del aceite embotellado (55%), seguido casi con el mismo grado de peso la calidad del producto (54%), en tercer lugar el servicio proporcionado por el establecimiento de distribución (46%), mientras que representan

⁴ Las nuevas ciudades de primer nivel (New first-tier cities): Según "China Business Network" se clasifica Chengdu, Chongqing, Wuhan, Xi'an, Tianjin, Suzhóu, Nanjing, Zhengzhou, Changsha, Dong wan, Shenyang, Qingdao, Hefei, Foshan.

una importancia más reducida el precio del aceite de oliva (38%), las recomendaciones de la familia o amigos (31%), y el tipo de envase (16%).

Estos resultados también se han reflejado cuando se les ha preguntado a los consumidores chinos cuál es la información a la que prestan más atención en la compra de aceite de oliva, el resultado fue la marca y el lugar de procedencia, representando el mayor grado de importancia, mientras que el proceso de elaboración presenta un menor peso.

En cuanto a la cantidad de aceite de oliva que adquieren, se identifica que el formato de aceite de oliva más adquirido por los consumidores chinos son envases de 750 ml y 500 ml.

El rango de precio aceptable del aceite de oliva para consumidores chinos es bastante flexible, pero en general son rangos de precio altos si se comparan con los precios de comercialización del aceite de oliva en España. En este sentido, para una botella de aceite de oliva de 750 ml, los rangos de precios más elegidos entre los consumidores chinos fueron de 70-85 yuan (10-12 Euros), y menos de 70 yuan (menos de 10 Euros).

Posteriormente, el rango de precios más aceptable oscila entre los 101-115 yuan (14-16 Euros) que fue elegido por un 19% de los encuestados y 86-100 yuan (12-14 Euros) que representa casi 15% de las respuestas obtenidas. Por último, los dos rangos de precio menos aceptables para los consumidores chinos son entre 116-112 yuan (17-19 Euros) y más de 131 yuan (19 Euros), ambos representan un 9% y 8% de las respuestas, respectivamente.

Es destacable, que los encuestados reconocen que el aceite de oliva es un producto saludable para consumir; además un 53% de los consumidores encuestados considera que el aceite de oliva también se usa para cosmetología y cuidado de la piel.

A través de los resultados obtenidos, se detecta que a más del 66% de los encuestados no le gusta el sabor característico del aceite de oliva español. Esto es debido a que los consumidores chinos están

acostumbrados a usar aceite de soja o aceite de maíz que no tiene un sabor tan intenso como el aceite de oliva.

Los principales canales para recibir información sobre el aceite de oliva por parte de los consumidores chinos provienen de la televisión, Internet y de la promoción en las tiendas físicas, mientras que los canales menos relevantes son los medios de comunicación tradicionales, como periódicos, radio, revistas y las recomendaciones entre amigos.

Por otro lado, en lo que se refiere al establecimiento de distribución más habitual para la compra de aceite de oliva en China es a través de los supermercados. Los resultados muestran que casi un 41% de los encuestados les gusta realizar las compras de aceite de oliva. En el segundo lugar está Tmall, se trata de una plataforma china de comercio electrónico que garantiza la oferta de productos originales y marcas Premium al consumidor, la cual representa un 28,57% de las compras realizadas por los encuestados. En tercer lugar, se encuentra Taobao, plataforma china de comercio electrónico similar a Amazon y que representa un 12% de las compras; y luego se encuentran otros lugares, JD (tercera plataforma de comercio electrónico más grande de China) y tiendas de conveniencia que representan un 8%, 6% y 3%, respectivamente. Se puede decir que las tiendas físicas siguen siendo el canal de distribución más importante en el mercado chino para la adquisición de aceite de oliva.

Una vez expuestos los resultados de la encuesta empírica que se ha llevado a cabo en el presente trabajo, se procede a poner de manifiesto los principales aspectos motivadores o inhibidores para la introducción del aceite de oliva español en el mercado chino.

3.2. ANÁLISIS DAFO DEL MERCADO DEL ACEITE DE OLIVA ESPAÑOL EN CHINA

En este epígrafe, se realiza un análisis DAFO (Debilidades, Amenazas, Fortalezas y Oportunidades) del mercado del aceite de oliva español en China, con la finalidad de poner de relieve los aspectos positivos a explotar y aprovechar, así como los aspectos negativos que puede dificultar la expansión del mercado

del aceite de oliva español en dicho país en función de los resultados mostrados en el epígrafe anterior y de los datos macroeconómicos expuestos.

Con ello, se pretende diagnosticar la situación a la que se enfrentan las empresas españolas para afrontar el futuro incremento de los consumidores chinos de aceite de oliva, aprovechando el interés del consumidor por dicho producto.

A continuación, se procede a mostrar los principales resultados de dicho análisis:

A) Debilidades:

1. Escasez de campañas promocionales del aceite de oliva español en el mercado chino. Es preciso tener en cuenta que muchos consumidores no tienen conocimiento sobre el aceite de oliva, de modo que uno de los principales motivos para no comprar aceite de oliva es el desconocimiento sobre el uso, así como cuáles son los atributos de calidad más relevantes para comprar el aceite de oliva, ya que desconocen cómo diferenciar los colores, sabores, la forma de elaboración, etc.
2. Precio elevado comparado con otros aceites vegetales. Existe un alto rendimiento en la última fase de distribución comercial debido a que el precio de venta real del Aceite de Oliva Virgen Extra en China es 1,5 a 3 veces más alto que el precio razonable. Por ello, este tipo de aceite se convierte en un producto más caro, el cual no pueden permitir consumir de forma diaria la mayoría de las familias chinas.
3. El aroma del aceite de oliva. El aceite de oliva tiene un aroma y un sabor muy fuerte para el paladar de los consumidores chinos, lo cual puede impedir una buena aceptación del producto.
4. Distancia entre dos países. Debido a la distancia entre China y España, los gastos de transporte son altos y el tiempo de transporte es largo.

B) Amenazas:

1. Mercado con mucha competencia. La existencia de productos sustitutivos (aceite de soja, aceite de palma, aceite de colza, aceite de oliva, aceite de girasol y aceite de cacahuete) y de menor calidad, pero con precios más bajos dificulta la expansión del aceite de oliva en China.
2. Países exportadores de aceite de oliva. Son diversos los países que también exportan aceite de oliva a China como son Italia, Grecia y Túnez, siendo competidores directos de España.
3. Competencia local. Actualmente, China está incrementando la superficie de olivar destinada a la obtención y producción de aceite de oliva nacional. Esta iniciativa a nivel gubernamental puede suponer que el país con el mayor número de consumidores del mundo pueda ser en un futuro autosuficiente en la producción de aceite de oliva.
4. Política cambiante. Debido al crecimiento de la economía y los flujos de comercio, la política impositiva no es estable. Más concretamente, el sistema impositivo del país está sujeto a fluctuaciones, por ejemplo: el Impuesto al Valor Añadido y los aranceles en el año 2017 fueron de 17% y 11% respectivamente, mientras que el año 2018 se sitúan en el 16 y 10% respectivamente, y en el año 2019 es 13% y 9% respectivamente (State Taxation Administration of the People's Republic of China, 2020).
5. Las costumbres y tradiciones que dificultan la expansión del consumo del aceite de oliva en el mercado chino. Esta amenaza está referida a que tradicionalmente, los aceites de soja y colza son los dos principales aceites que se utiliza en cocina china por su precio bajo y su sabor. De modo que debido a dichos productos la gastronomía de China se caracteriza por su color diverso, olor aromático y sabor, mientras aceite de oliva proporciona un aroma y sabor muy fuerte para preparación de la gastronomía tradicional china.

C) Fortalezas:

1. El aceite de oliva es uno de los productos estrella de la cocina mediterránea relacionada con la alta calidad, saludable y de excelentes características.
2. La mayoría de los aceites de oliva en China proceden de España. El liderazgo en el mercado chino del aceite de oliva español es un aspecto muy positivo que explotar por los productores españoles.
3. Incremento de la superficie de cultivo de olivar en España en los últimos años con un crecimiento promedio del 3,18% según datos de la Consejería de Agricultura, Ganadería, Pesca y Desarrollo Sostenible (2020).
4. Amplio número de Denominaciones de Origen del aceite de oliva español, lo que confiere una garantía de calidad y origen del producto para el consumidor final chino.
5. Condiciones naturales y climáticas idóneas para el cultivo del olivar.

D) Oportunidades:

1. Hábitos de consumo de la población china enfocada a la calidad y a lo saludable. Existen cada vez más personas interesadas en adoptar un estilo de vida saludable.
2. Clase media china con perspectivas de crecimiento futuro. Según diversos estudios entre ellos, Wolfensohn center for development at Brooking (2010), la clase media en China crecerá en el futuro. Actualmente, la clase media de China representa un 16% a nivel mundial, y se espera que alcance un 22% en 2030.
3. Alta densidad poblacional con 1,4 miles de millones residentes en el país. Se trata del país más poblado del mundo, lo que representa un destacable mercado para cualquier empresa o sector. Concretamente, hoy en día el consumo de aceite de oliva solo supone el 3% del aceite vegetal consumido en el país. En consecuencia, se trata de un mercado con grandes posibilidades de crecimiento y aún poco explotado.

Es indiscutible que el aceite de oliva español predomina en el mercado chino, sobre todo en las ciudades grandes. No obstante, los aspectos que afectan negativamente a los consumidores potenciales a la hora de consumir aceite de oliva son, el aroma o sabor del producto y el precio, el cual tal y como se menciona en apartados anteriores, la mayor parte del coste generado en la conformación del precio lo representan los canales de ventas en China.

En cuanto a las amenazas, destaca las competencias externas e internas. Recordemos que uno de los principales rivales del aceite de oliva español que se vende en China es el aceite de oliva proveniente de Túnez cuyas exportaciones han aumentado en la campaña 2019/20 un 122,7% con respecto al período anterior (IOC, 2021), así como el aceite procedente de los olivares de algunas regiones de China que poco a poco están ganando su lugar en el mercado chino con ayuda del Estado y que podría tener un peso importante en los hábitos de compra del consumidor nacional.

En lo que se refiere a las fortalezas del aceite oliva español, por el momento se encuentran liderando la posición en ventas en el mercado chino. Por lo tanto, es importante mantenerlo e incluso seguir creciendo y reinventándose para reducir el impacto de la competencia interna y externa.

Por último, cabe mencionar las buenas oportunidades que tiene este producto debido a sus fortalezas. Los consumidores chinos se preocupan mucho por su salud, y tanto la alimentación sana como la cosmética suelen ser elementos importantes en la cultura actual china que pueden ser aprovechadas por el mercado de aceite de oliva español si sabe renovarse y adaptarse a la demanda en el futuro.

4. CONCLUSIONES Y PERSPECTIVAS FUTURAS

En los próximos años se prevé un incremento del consumo de aceite de oliva en las grandes ciudades, se observa una evolución creciente sin grandes variaciones a lo largo de los años, disminuyendo el valor unitario por toneladas y aumentando así el volumen de venta en el año 2019. Esto, supone una gran expectativa para el mercado de aceite de oliva español en China. Según datos de International Olive Oil

Council (IOC, 2021) el 86,8% de los aceites de oliva importados en China proceden de España. Además, el aceite de oliva importado en China mantiene un crecimiento constante, los datos de 2019/2020 muestran un aumento del 13,85% respecto al período 2018/19.

En lo que se refiere a las perspectivas futuras en China y según el "Informe de Perspectivas de la economía mundial enero de 2020" del Fondo Monetario Internacional (2020): "China continúa desacelerándose gradualmente hacia su tasa de crecimiento potencial. Pero se proyecta que el crecimiento en China disminuya levemente del 6.1% estimado para 2019 a 6.0% y 5,8% en 2021".

Así pues, según la predicción de Wolfensohn Center for Development (2010), el poder adquisitivo de la clase media en China va a alcanzar las primeras posiciones en el mundo. Actualmente, la clase media de China representa un 16% a nivel mundial, y se espera que represente un 22% en 2030.

Sin embargo, debido al COVID-19, China se está enfrentando a una debilidad en la demanda en corto plazo; una demanda externa débil a largo plazo, lento comercio y una demanda que puede afectar al empleo doméstico de modo que, tiene un impacto relativamente grande en los segmentos de actividad económica con ingresos bajos y medios, por ejemplo: la industria manufacturera, la restauración y los comercios mayorista y minoristas.

No obstante, el sector del aceite de oliva español tiene una imagen positiva para los consumidores chinos, la marca España de aceite de oliva representa originalidad y calidad en la mente de los consumidores chinos. Además, al aumento de ingresos económicos de los ciudadanos chinos cada vez se exigen productos con mayor calidad (Sohu, 2019).

Los consumidores chinos son conscientes de la salud y prestan más atención a sus elecciones en la compra de alimentos, de una manera que va más allá de simplemente garantizar la seguridad de los alimentos. Durante 2020, más consumidores chinos afirmaron que estaban eligiendo intencionadamente alimentos más saludables, según los datos del estudio empírico realizado.

El aceite de oliva, importado y envasado en origen es percibido en China como un producto de alta calidad, beneficioso para la salud tanto en el sentido gastronómico como cosmetológico.

En cuanto al perfil de los consumidores chinos de aceite de oliva, se puede asegurar que se trata de consumidores entre 26-45 años, con ingresos mensuales netos oscilantes entre 714-1000\$ y que son personas exigentes en lo que se refiere a la calidad de productos.

En este sentido, si China está en constante crecimiento y desarrollo a una velocidad rápida, ¿quién nos puede decir que no se llegará a encontrar una solución agrícola que convierta al país en un competidor potencial del mercado del aceite de oliva? Teniendo en cuenta que Alibaba Group está tan conectado internacionalmente, llevando sus productos más tradicionales a todo el mundo y en constante búsqueda de nuevas empresas y nuevos mercados para expandir la cultura china, se espera que a largo plazo el mercado del aceite de oliva chino puede ser un proyecto factible a un nivel más allá de lo nacional.

La imagen de marca es muy importante en China, no solo por la transmisión de valores positivos de la empresa sino también por la marca que otorga el distintivo necesario para convencer a los clientes a la hora de la decisión de compra. El intenso aroma de aceite de oliva fue el principal peso para la venta de aceite de oliva en China, siendo el supermercado el lugar preferido para realizar las compras de este producto vegetal.

Por otro lado, el problema de higiene de alimentos es muy frecuente en China. Los ciudadanos chinos dan mucha importancia al país de origen y a la imagen de los productos. Por ello, la ventaja que tiene el aceite de oliva español es su buena reputación en China.

Respecto a los precios del aceite de oliva existente en el mercado chino, se aprecia que es bastante alto comparado al precio de España, eso es debido a que existe una gran rentabilidad en fase de distribución y, por otro lado, debido al largo recorrido de distribución que genera un alto coste monetario y de tiempo.

Por ello, autores como Linghe (2017) afirman que el aceite de oliva no puede ser el aceite de uso cotidiano en China siendo necesario “chinalizar” el producto hacia un aceite con especies, en lugar de dedicarse al uso cotidiano en la cocina adaptando el envase a los gustos y costumbres chinas.

Tanto la investigación empírica realizada como los datos oficiales de National Bureau of Statistics of China (Oficina Nacional de Estadísticas de China), muestran que los principales consumos de aceite de oliva se centran en las ciudades grandes (ciudades con niveles de vida más altos), mientras que en las ciudades pequeñas (zonas de clase media y baja) todavía no hay datos relevantes sobre el consumo de aceite de oliva. Por lo tanto, puede ser una oportunidad para las empresas dirigirse a este segmento de mercado.

Así pues, las empresas deberían dedicar tiempo a comprender quiénes son estos consumidores y cuáles son sus factores clave de compra, con la finalidad de diseñar un plan claro para llegar a ellos.

Dicho todo esto, a lo largo de este trabajo se han mostrado los distintos aspectos que afectan a la sociedad china en cuanto al mercado de consumo de aceite de oliva español. Este producto ha influido en la sociedad china de muchas maneras, incluyendo la idea de emprender hacia la producción de su propio aceite. Es posible, que poco a poco se abra una oportunidad para que las empresas chinas comercien con sus propios productos oleícolas o que el mercado español siga teniendo un peso más grande en el mercado chino aprovechando la imagen positiva que tiene en el país asiático. Las perspectivas son muy interesantes y los datos validan un futuro próspero para el mercado aceite de oliva en China tanto el español como el de cultivo propio de China.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Aduana China. (2020). *Tabla del valor de los principales productos importados en diciembre de 2014-2019.* 年月进口主要商品量值表. Extraído el 15 de julio de 2020, de: <http://search.customs.gov.cn/search/pcRender?pageId=f5261418ddc74f03b27e3590c531102b>

- Chanye.** (2019a). *El estado de desarrollo de la industria del comercio electrónico de China en 2018*. 年中国电子商务行业发展现状. Extraído el 2 de julio de 2020, de: <http://www.chyxx.com/industry/201912/814050.html>
- Chanye.** (2019b). *El Estado de la oferta y demanda de la industria mundial de aceites vegetales de 2019, y análisis de tendencias de desarrollo futuro*. Extraído el 10 de julio de 2020, de: <http://www.chyxx.com/industry/201908/772883.html>
- Chinabaogao.** (2018). *Informe de análisis de la industria del aceite de oliva en China 2018*. 年中国橄榄油行业分析报告. Extraído el 5 de agosto de 2020, de: <http://tuozi.chinabaogao.com/shipin/11193QB22018.html>
- China Business Network.** (2020). *China City Level*, 中国城市新分级名单. Extraído el 22 de julio de 2020, de: <https://baike.baidu.com/>
- Consejería de Agricultura, Ganadería, Pesca y Desarrollo Sostenible.** (2020). *Informe final de campaña del sector aceite de oliva en Andalucía Campaña 2018/2019*. Junta de Andalucía (España).
- Fondo Monetario Internacional.** (2020). *Informes de perspectivas de la economía mundial Enero de 2020*. Extraído el 28 de julio de 2020, de: <https://www.imf.org/es/Publications/WEO/Issues/2020/01/20/weo-update-january2020#:~:text=Se%20proyecta%20que%20el%20crecimiento,de%20Perspectivas%20de%20le%20econom%C3%ADa>
- International Olive Oil Council (IOC).** (2021). *China Olive Oil Imports*. Extraído el 2 de mayo de 2021, de: <https://www.internationaloliveoil.org/wp-content/uploads/2021/02/IOC-Import-profiles-China-2019-20-rev0.html>
- International Olive Oil Council (IOC).** (2019). *Olive Oils- Production*. Extraído el 5 de septiembre de 2020, de: <https://www.internationaloliveoil.org/wp-content/uploads/2020/04/HO-W901-29-11-2019-P.pdf>

- International Olive Oil Council (IOC).** (2010). *The value Chain and price formation in Spain olive oil*. Extraído el 7 de septiembre de 2020, de: <https://www.internationaloliveoil.org/wp-content/uploads/2019/12/CADENADEVALOR-ENG.pdf>
- Linghe, B.** (2017). *Presente y futuro de las relaciones empresariales entre China y España: comercio offline y comercio online* (Tesis doctoral). Universitat Rovira i Virgili.
- Ministerio de Agricultura, Pesca y Alimentación de España.** (2020a). *Aceite de oliva*. Extraído el 15 de septiembre de 2020, de: <https://www.mapa.gob.es/es/agricultura/temas/producciones-agricolas/aceite-oliva-y-aceituna-mesa/aceite.aspx>
- Ministerio de Agricultura, Pesca y Alimentación.** (2020b). *Boletín de comercio exterior de aceite de oliva Campaña 2018/19*. Extraído el 15 de septiembre de 2020, de: https://www.mapa.gob.es/es/agricultura/temas/producciones-agricolas/boletindecercioexterioraceitedeolivacampa2018-19fincampanadatosoctubre2018-septiembre2019_tcm30-521785.pdf
- National Bureau of Statistics.** (2020). *PIB del primer cuarto trimestre 2020 y año completo de 2019. 年四季度和全年国内生产总值(GDP) 初步核算结果*. Extraído el 23 de julio de 2020, de: http://www.stats.gov.cn/tjsj/zxfb/202001/t20200117_1723591.html
- Sohu.** (2019). *Previsión de la evolución económica de 30 años, especular sobre la dirección futura de China a partir de estos 4 puntos. 年后经济趋势大预测，从这4点上推测中国未来走向*. Extraído el 11 de agosto de 2020, de: https://www.sohu.com/a/290636991_120044516
- State Taxation Administration of the People's Republic of China.** (2020). *Tax system*. Extraído el 18 de agosto de 2020, de: <http://www.chinatax.gov.cn/eng/c101270/c101271/c5157953/content.html>

- Tmall.** (2020). *Aceite de oliva más vendido en Tmall*. Extraído el 23 de agosto de 2020, de: https://www.imf.org/es/Publications/WEO/Issues/2020/01/20/weo-update-january2020?spm=a220m.1000858.1000724.4.613b18102QF1UP&q=%E9%CF%E9%AD%D3%CD&sort=d&style=g&from=mallfp.pc_1_searchbutton&active=2#J_Filter
- TMO.** (2020). *Ranking de top 10 de comercio electrónico chino 2020*. Extraído el 28 de agosto de 2020, de: <https://www.tmogroup.com.cn/more/other/26559/>
- Wolfensohn Center for Development.** (2010). *The New Global Middle Class: A Cross-Over from West to East*. Extraído el 8 de julio de 2020, de: http://vbassociates.com/articles/03_china_middle_class_kharas.pdf
- Zhand.** (2019). *A comparative Study of Olive Value Chain and Price Formation Mechanism at Home and Abroad.* 橄榄油价值链及国内外价格形成机制比较研究 . Extraído el 7 de agosto de 2020, de: <http://61.181.120.82:8080/kcms/detail/detail.aspx?filename=YQYL201904021&dbcode=CJFD&dbname=CJFD2019>

