

UCJC

Business and Society Review

(Formerly known as Universia Business Review)

Beyond the visible impacts of ETA violence on the business environment: a narrative analysis of testimonies

Más allá de los impactos visibles de la violencia de ETA en el entorno empresarial: un análisis narrativo de testimonios

Izaskun Saez de la Fuente Aldama, Cristina Iturrioz-Landart & Cristina Aragon-Amonarriz

Nº 71

Tercer trimestre /

Third Quarter

2021

ISSN:2659-3270

The impact of Strategic Climate Planning on Carbon Performance: An empirical examination of Mexican listed firms

El impacto de la Planificación Estratégica Climática en el Desempeño del Carbono: Un examen empírico de las empresas mexicanas que cotizan en bolsa

Alan Francisco Rodríguez Jasso, Arturo Briseño García & Ana Luz Zorrilla del Castillo

Strategy of the theatrical business in the Madrid comedy corral: Contribution of account books and other sources of documentation (1700-1744)

Estrategia del negocio teatral en los corrales de comedias de Madrid: Contribución de los libros de cuentas y otras fuentes de documentación (1700-1744)

Dra. Herenia Gutiérrez-Ponce & Dr. Julián Chamizo González

Differences between entrepreneurial teams and individual entrepreneurs: an international approach

Diferencias entre las empresas creadas por emprendedores en equipo y en solitario: un enfoque internacional

Nathaly Pinzón, José L. González-Pernía & Javier Montero

UCJC

Business and Society Review

(Formerly known as Universia Business Review)

ISSN: 2659-3270

Nº 71

Tercer Trimestre 2021 /
Third Quarter 2021

SUMARIO / SUMMARY N° 71

- Beyond the visible impacts of ETA violence on the business environment: a narrative analysis of testimonies** 18-51
Más allá de los impactos visibles de la violencia de ETA en el entorno empresarial: un análisis narrativo de testimonios
Izaskun Saez de la Fuente Aldama, Cristina Iturrioz-Landart & Cristina Aragon-Amonarriz
- The impact of Strategic Climate Planning on Carbon Performance: An empirical examination of Mexican listed firms** 52-125
El impacto de la Planificación Estratégica Climática en el Desempeño del Carbono: Un examen empírico de las empresas mexicanas que cotizan en bolsa
Alan Francisco Rodríguez Jasso, Arturo Briseño García & Ana Luz Zorrilla del Castillo
- Strategy of the theatrical business in the Madrid comedy corrales: Contribution of account books and other sources of documentation (1700-1744)** 126-191
Estrategia del negocio teatral en los corrales de comedias de Madrid: Contribución de los libros de cuentas y otras fuentes de documentación (1700-1744)
Dra. Herenia Gutiérrez-Ponce & Dr. Julián Chamizo González
- Differences between entrepreneurial teams and individual entrepreneurs: an international approach** 192-235
Factores para Impulsar la Innovación Social en el Ámbito de la Cadena de Suministro: Nuevos Retos y Oportunidades
Nathaly Pinzón, José L. González-Pernía & Javier Montero

CARTA DEL DIRECTOR

NÚMERO 71 BUSINESS AND SOCIETY REVIEW

El número 71 (tercer trimestre de 2021) de la revista UCJC Business & Society Review viene conformado por los siguientes trabajos. En primer lugar, aparece un artículo que podemos enmarcar en la temática dedicada a Historia de la Contabilidad. Concretamente esta contribución fundamenta que los libros de cuentas y otras fuentes de documentación del negocio teatral, en los corrales de comedias de Madrid durante los años 1700-1744, constituyeron un Cuadro de mando Integral para la gestión tanto de activos como de recursos humanos, innovación y del público teatral. En esta etapa de gran desarrollo teatral se creó un verdadero sistema de gestión estratégica.

El trabajo realizado por Alan Francisco Rodríguez Jasso, Arturo Briseño García, Ana Luz Zorrilla del Castillo analiza el impacto de la Planificación Estratégica Climática en el Desempeño del Carbono que se evidencia a través de un análisis empírico de las empresas mexicanas que cotizan en bolsa. En este artículo se incorpora el componente de comercio de emisiones en el desempeño de las empresas mexicanas que cotizan en bolsa. La mitigación del efecto negativo de estas emisiones otorga legitimidad a las empresas y ayuda a su supervivencia a largo plazo.

El artículo firmado por Nathaly Pinzón Rubio, José Luis González-Pernía, Javier Montero analiza las posibles diferencias que se manifiestan entre los proyectos empresariales desarrollados por emprendedores en equipo de aquellos otros emprendidos en solitario. Desde una perspectiva internacional se observa el rendimiento de los dos tipos de proyectos desde las dimensiones de innovación, internacionalización y generación de empleo. Se concluye que los equipos emprendedores ofrecen mejores resultados. Asimismo se señala que en los países con contextos de mayor libertad económica favorecen que tanto los proyectos en equipos como los proyectos en solitario sean más innovadores, exportadores y generadores de empleo.

En otra dimensión se encuentra el artículo “Más allá de los impactos visibles de la violencia de ETA en el entorno empresarial: un análisis narrativo de testimonios”. Se evidencia, desde una aproximación cualitativa, la relevancia de los impactos profundos y persistentes, no inmediatamente percibidos (visibles), que la violencia de ETA ha tenido en el entorno empresarial. Para ello, se han analizado diversos testimonios que subrayan la persistencia temporal en el contexto empresarial, en el que dicha violencia se ha proyectado, y que dan significado a los efectos indirectos. Se muestra a su vez, el papel de la resiliencia “como antídoto sigiloso frente al terror”.

Juan Díez Nicolás

Director UCJC Business & Society Review,

Juan José Durán Herrera

Director UCJC Business & Society Review,

30 de septiembre 2021

LETTER FROM THE EDITOR IN CHIEF NUMBER 71 BUSINESS AND SOCIETY REVIEW

The present issue (number 70) of this Journal has four articles. The first one can be included as a contribution to the Accounting History perspective. The paper aims to analyse the account books of the comedy corrals (corrales de comedias) in the period 1700-1744. The analysis shows that account books overcome the mere set of figures and data; they are documents that allowed the managers of the corrals to go beyond the mere accounting data and allowed to intervene in areas of personnel management, control of theatrical innovation and analysis of audience satisfaction. In fact, it was created a truly strategic system of management

The article written by Nathaly Pinzón Rubio, José Luis González-Pernía y Javier Montero analyses the fundamental differences between entrepreneurial teams and individual entrepreneurs based on the performance differences between them in terms of innovation, internationalization, and employment generation. Using a representative sample. This article concludes that entrepreneurial teams generate better results than individual entrepreneurs, especially in a high economic freedom environment.

The title of the article "The impact of Strategic Climate Planning on Carbon Performance: An empirical examination of Mexican listed firms" is a clear sign of its contents. The theoretical framework is based on stakeholder and institutional perspective and the empirical analysis is based on to data for a period 2014-2018. The article underlines the significant effect of strategic planning along with the emission trading component on carbon performance

The fourth article analyses the relevance that non-visible factors can have on business and economic activities as can be seeing throughout the deep and persistent impacts which ETA's violence has had on the business environment. The article shows articulation of the temporal persistence and the business context in which the violence was projected and has shown indirect effects. The role of resilience appears as a stealth antidote to terror.

Juan Díez Nicolás
Director UCJC Business & Society Review,
Juan José Durán Herrera
Director UCJC Business & Society Review,
30 de septiembre 2021

Comité de Dirección

Director:

Francesco D. Sandulli
Universidad Complutense de Madrid

Subdirector:

Francesco D. Sandulli
Universidad Complutense de Madrid

Editores de Área:

Estrategia Empresarial

M^a José Ruiz Ortega
Universidad de Castilla La Mancha

Finanzas y Contabilidad

Juan Antonio Rodríguez Sanz
Universidad de Valladolid

Gobierno de la Empresa, Ética y Política

Esther de Quevedo Puente
Universidad de Burgos

Internacionalización de la Empresa

Cristina López Duarte
Universidad de Oviedo

Marketing

Victoria Bordonaba Juste
Universidad de Zaragoza

Organización y Recursos Humanos

Alvaro López Cabrales
Universidad Pablo de Olavide

Producción, Innovación y Tecnología

Javier Llorens
Universidad de Granada

Consejo Editorial

Juan Manuel Cendoya

Director general, Banco de Santander

Álvaro Cuervo

Universidad Complutense de Madrid

Manuel J. López Pérez

Presidente CRUE

Jordi Canals Margalef

Director General IESE Business School

Universidad de Navarra

Andrés Pedreño Muñoz

Portal Universia

Antoni Serra Ramoneda

Universidad Autónoma de Barcelona

Fernando de Souza Meirelles

Director Fundação Getúlio Vargas

Brasil

Robert Dvoskin

Universidad de San Andrés

Argentina

Rafael Rangel Sostmann

Rector Instituto Tecnológico de Monterrey

México

Comité Científico

Andrés Almazán

University of Texas at Austin, USA

Lucía Avella

(Universidad de Oviedo)

Jesús Cambra

(Universidad Pablo de Olavide)

Vicente Cuñat

London School of Economics, UK

Alvaro Cuervo-Cazurra

Northeastern University, USA

Luis Garicano

London School of Economics, UK

Mauro Guillén

The Wharton School, University of Pennsylvania, USA

Juan P. Maicas

(Universidad de Zaragoza)

Susana Menéndez

(Universidad de Oviedo)

Marisa Ramírez

(Universidad de Zaragoza)

Marcos Santamaría

(Universidad de Burgos)

Tano Santos

Graduate School of Business, Columbia University, USA

Raquel Sanz

(Universidad de Murcia)

Luis Viceira

Harvard Business School, USA

Los Editores de Área se nombran para un periodo de dos años

PARA ENVIAR ARTÍCULOS:

<https://journals.ucjc.edu/ubr>

PARA CONSULTAS:

ojs@ucjc.edu

MISIÓN

UCJC Business and Society Review (Formerly known as Universia Business Review) no es una publicación exclusiva del mundo académico en sentido estricto, sino que su misión principal **es trasladar a quienes tienen la responsabilidad de dirigir empresas y negocios las ideas y desarrollos más innovadores que el ámbito científico y académico sea capaz de generar.**

Por otro lado, *UCJC Business and Society Review (Formerly known as Universia Business Review)* no renuncia a dar servicio a la comunidad universitaria y científica como la publicación de referencia, en la que los especialistas puedan efectuar un seguimiento sistemático de las aportaciones novedosas de los colegas de su misma especialidad. En particular, esta revista pretende ser un vehículo de unión y comunicación de las comunidades universitarias de habla latinoamericana dedicadas al estudio de la Empresa.

PROCEDIMIENTO EDITORIAL

Los originales recibidos y admitidos por el Comité de Dirección, serán enviados al Editor del área correspondiente para que analice si el trabajo debe continuar el proceso editorial y ser remitido a dos evaluadores anónimos (expertos ajenos a la entidad editora), de reconocido prestigio en el campo de estudio. Para desarrollar su labor se le envía el listado de evaluadores de los últimos años, pudiendo seleccionar e incluir aquellos nuevos revisores que el Editor de Área considere más acorde con el trabajo para su evaluación.

Una vez recibidas las dos evaluaciones el Editor de Área elevará al Comité de Dirección su propuesta de aceptar o rechazar el artículo para su publicación en UCJC BSR. Se pretende que, mediante la implantación de sucesivos “filtros” de calidad, el lector obtenga garantías de que la revista publica sólo aportaciones de nivel y de actualidad.

NORMAS PARA LOS ARTÍCULOS

UCJC BSR está abierta a la recepción para su publicación de originales preparados por miembros del mundo universitario, escuelas de negocios de todo el mundo, directivos y empresarios. Para que los trabajos puedan ser publicados los autores deberán atenerse a las siguientes normas:

- **Los artículos, que serán inéditos**, tendrán una extensión alrededor de 5.000 palabras, incluyendo notas a pie de página y bibliografía. **No deberá utilizarse un número excesivo de referencias bibliográficas.** Se considera que no deben superar las veinticinco.

- El artículo debe estar redactado de forma que facilite la lectura y comprensión de los contenidos a un público no académico. Se **debe evitar utilizar un lenguaje de corte excesivamente especializado**, en beneficio de una más fácil comprensión de las ideas expuestas y en la medida de lo posible, el abuso de términos muy académicos (metodología, hipótesis, etc.) y funciones matemáticas, aunque esto haya podido servir para que los evaluadores analicen el alcance de su investigación. Las **conclusiones no deben ser un resumen del trabajo**, sino una aplicación, una lección que se está trasladando a los responsables de las empresas para que estos la puedan considerar como un “buen consejo”, y lo que es más importante, que lo puedan entender y aplicar.

Si es necesario, o el evaluador lo requiere, se puede adjuntar como un fichero complementario (o anexo) todos los datos, técnicas econométricas, etc..., que hayan podido utilizar los autores para alcanzar las conclusiones de su investigación.

Una vez dado el visto bueno al trabajo, dicho fichero (o anexo) no se incorporaría en el artículo editado. Los autores deben hacer un esfuerzo para adaptar su trabajo a nuestros lectores, a los empresarios y directivos, no sólo al mundo académico.

• Los autores deberán subir un **fichero adicional “Archivo complementario” respondiendo a las siguientes preguntas:**

1. ¿cuál es el mensaje o idea principal del artículo? ¿pueden aplicarla los empresarios y directivos?
2. ¿por qué cree que los directivos deben conocer su artículo? ¿para qué tipo de empresas serviría y para qué tipo no?
3. ¿qué investigación se ha llevado a cabo para argumentar su propuesta? ¿sobre qué trabajos (artículos, teorías, etc...) fundamenta su propuesta?.
4. ¿cuál es su experiencia personal, académica y/o profesional que avale sus conocimientos sobre el tema?

• Cada artículo deberá ir precedido del título, de un pequeño resumen, en castellano e inglés, de unas ochenta palabras en cada caso y de cinco palabras clave en ambos idiomas. Además se incorporará la clasificación del trabajo conforme a los descriptores utilizados por el *Journal Economic Literature*.

• Los **artículos se publicarán en inglés y castellano**. Los autores pueden enviar el artículo en castellano, pero una vez finalizado el proceso editorial y antes de su aceptación definitiva, los autores se comprometen a enviar la versión íntegra en inglés para publicarse en los dos idiomas.

• **No deberá aparecer el nombre del autor/es en ninguna hoja**, con el fin de facilitar el proceso de evaluación, ya que los datos se incorporarán en el formulario digital.

• Los originales, que deberán incorporar el título del trabajo, estarán editados electrónicamente en formato requerido en la aplicación, y se **enviarán por vía electrónica mediante acceso a la siguiente dirección: ubr.universia.net**. Los autores deberán rellenar sus datos en la ficha electrónica.

• Las **referencias bibliográficas** se incluirán en el texto indicando el nombre del autor, fecha de publicación, letra y página. La letra, a continuación del año, sólo se utilizará en caso de que se citen obras de un autor pertenecientes a un mismo año. Se incluirán, al final del trabajo, las obras citadas en el texto según lo previsto en las normas **APA style guide**:

- o Takeuchi, H. (2013). “Knowledge-Based View of Strategy”. *Universia Business Review*, 40, 68-79.
- o Guillén, M., García-Canal, E. (2012). “Emerging markets rule”. New York: McGraw-Hill.

• Una vez recibido el artículo, **UCJC BSR acusará recibo**, por correo electrónico, e iniciará el proceso de selección anteriormente mencionado. Finalizado el mismo se comunicará al autor de contacto la decisión sobre su aceptación o rechazo por parte del Comité de Dirección.

• La revista se reserva la **posibilidad de editar y corregir los artículos**, incluso de separar y recuadrar determinadas porciones del texto particularmente relevantes o llamativas, respetando siempre el espíritu del original.

• Los autores deberán estar en disposición de ceder a UCJC Business and Society Review (Formerly known as Universia Business Review) los **derechos de publicación de los artículos**.

MISSION

As stated in our mission, *UCJC Business and Society Review (Formerly known as Universia Business Review)* is not a publication dedicated strictly and exclusively to the academic world; its primary mission is **to transmit the most innovative ideas and developments generated by the scientific and academic communities to business leaders.**

Nevertheless, UCJC BSR does not neglect to provide a service to the university and scientific community, as a publication of reference through which specialists can systematically follow the latest contributions made by colleagues in their field. In particular, the journal seeks to be a vehicle of communication and union among university communities that speak Latin American languages and are dedicated to the study of Business.

EDITORIAL PROCEDURE

The originals received and accepted by the Management Board will be sent to the Associate Editor for the relevant area who will determine whether the work should proceed through the editorial process and be forwarded to two anonymous evaluators (experts external to the publishing entity), renowned for their work in the field. The list of evaluators from the last few years is provided to support their work by enabling them to select and include new reviewers that the Associate Editor considers most appropriate for evaluation of the work.

Once the Associate Editor receives the two evaluations, they will submit a proposal to the Management Board to accept or reject the article for publication in UCJC BSR. It is intended that, through the implementation of successive quality "filters", the reader will be assured that the magazine only publishes contributions that are high quality and current.

STANDARDS FOR ARTICLES

UCJC BSR is open to receiving original documents for publication prepared by members of universities, business schools from around the world, and business owners and executives. To ensure that the work is suitable for publication authors must abide by the following rules:

- Check that **the articles, which must be unpublished**, are limited to around 5,000 words, including footnotes and bibliography. **There should not be an excessive number of bibliographical references**, which must not exceed twenty-five.

- Particular attention should be paid to the fact that the article must be worded in a way that enables the content to be read and understood by a non-academic audience. **The use of very specialised language should be avoided** in order to make the ideas presented more easily understood, as should the overuse of very academic terms (methodology, hypothesis, etc.) and mathematical functions as far as possible, even if that may have helped evaluators to analyse the scope of the research. **Conclusions should not be a summary of the work**, but an application: learning that is transferred to business leaders so that they will consider it "good advice" and, more importantly, something they can understand and apply.

If necessary or required by the evaluator, all of the data, econometric techniques, etc. that may have been used by the authors to reach the conclusions of their research may be attached as a supplementary file (or annex).

Once the work has been approved, the file (or annex) will not be incorporated as part of the edited article. The authors must make an effort to adapt their work to our readers –business owners and executives– not just the academic world.

• The authors must upload an **additional “Supplementary file”, responding to the following questions:**

1. What is the primary message or idea in your article? Can business owners and executives apply it?
2. Why do you think executives should see your article? Which kinds of companies would it be of use to, and which not?
3. What research have you undertaken in order to argue your proposal? What pieces of work (articles, theories, etc.) is your proposal based on?
4. What personal, academic and/or professional experience do you have to endorse your knowledge on the subject?

• Each article must be preceded by the title, a short summary in Spanish and English of approximately 80 words in each case, and five key words in both languages. It should also incorporate a classification of the work according to the descriptors used by the Journal of Economic Literature.

• **Articles will be published in English and Spanish.** Authors can send the article in Spanish, but once the editorial process is completed and before it is finally accepted, the authors must undertake to send the full version in English for publication in both languages.

• **The author's name should not appear on any page** in order to simplify the process of evaluation, since the data will be incorporated into the digital form.

• The originals, which must include the title of the work, will be published electronically in the format required by the application, and **will be sent electronically by accessing the following address: ubr.universia.net.** Authors must fill in their details in the electronic file.

• **Bibliographical references** will be included in the text, indicating the name of the author, date of publication, letter and page. The letter, over the course of the year, will only be used when citing the works of an author published in the same year. The works cited in the text will be included at the end of the work, as set out in the **APA Style Guide:**

- o Takeuchi, H. (2013). “Knowledge-based view of Strategy”. *Universia Business Review*, 40, 68-79.
- o Guillén, M., García-channel, E. (2012). “Emerging markets rule: Growth Strategies of the New Global Giants”. New York: McGraw-Hill.

• Once the article has been received, **UCJC BSR will acknowledge receipt** by email and begin the abovementioned selection process. Once completed, the decision on acceptance or rejection by the Management Board will be communicated to the author.

• The journal reserves the right **to edit and correct articles**, including separating and cropping certain portions of the text that are particularly relevant or striking, always respecting the spirit of the original.

- The authors must be willing to cede **the publication rights for the articles** to UCJC BSR.

UCJC BSR está indexada y presente en los siguientes catálogos y bases de datos:

- **SCOPUS**. (Elsevier Bibliographic Databases). Primera revista española de Dirección de Empresas en ser indexada en SCOPUS. Scimago Journal Rank 2015 (SJR): 0,219 Q2; Category: Business, Management and Accounting (miscellaneous). Posición 136 de 285 Q2. Posición en el área: 735 de 1.318 (actualizado en julio de 2016).
- Web of Science, **Emerging Sources Citation Index (ESCI)** desde enero 2016. Universia Business Review ha estado indexada durante el período 2008-2012 en el Journal Citation Report-Social Sciences Citation Index (Category: Business). 2010 Factor de impacto: 0,228; 2011 Factor de Impacto: 0,150; 2012 Factor de impacto: 0,138 (actualizado junio de 2013).
- **Índice H de las Revistas Científicas Españolas según Google Scholar Metrics** (2011-2015). H:13. Posición UBR: 1/87 revistas del área de Economía y Empresa (Julio 2016).H:12.
- **IN-RECS** (Índice de Impacto de Revistas Españolas de Ciencias Sociales). Categoría: Economía. Índice de impacto 2011: 0,268; Q1; posición 15 de 133 revistas. UBR es revista fuente.
- **Repositorio Español de Ciencia y Tecnología (RECYT)**. Fundación Española para la Ciencia y Tecnología, Ministerio de Ciencia e Innovación (FECYT). En junio de 2016 ha renovado el certificado de revista científica de calidad contrastada habiendo sido calificada de **“EXCELENTE”**.
- **Categorización de las revistas españolas de ciencias humanas y sociales en Web of Science y/o Scopus (ISOC-CSIC)** Categoría: A; 21 puntos; Posición total revistas: 31/233; Posición revistas Empresa: 1/11 (junio 2015)
- Directorio, Catálogo e Índice **LATINDEX** (cumpliendo el 100% de los 33 criterios de calidad).
- **DICE** (Difusión y Calidad Editorial de las Revistas Españolas de Humanidades, Ciencias Sociales y Jurídicas, CSIC-ANECA). Cumpliendo los 33 criterios Latindex y todas las condiciones exigidas por DICE.
- **Red ALyC** (Red de revistas Científicas de América Latina y el Caribe).
- **EBSCO Publishing's databases** (Business Source Complete; Academic Search Complete; Academic Search Ultimate, Business Source Corporate Plus, Fuente Académica, Fuente Académica Premier).
- **ABI / Inform (ProQuest)**. (ABI/INFORM Complete; ABI/INFORM Global, Accounting, Tax & Banking Collection, Banking Information Database; Business Premium Collection; Latin America & Iberian Database; ProQuest Business Collection; ProQuest Central)
- **Ulrich's Periodicals Directory**
- **ISOC-Ciencias Sociales y Humanidades (CSIC)**.
- **RESH** (Revistas Españolas de Ciencias Sociales y Humanidades).
- **ECONIS** (ZBW. German National Library of Economics)
- **IBSS** (International Bibliography of Social Sciences)
- **DIALNET**
- **COMPLUDOC**
- **REDIB**

UCJC BSR ha estado indexada durante el período 2008-2012 en el Journal Citation Report-Social Sciences Citation Index (Category: Business). 2010 Factor de impacto: 0,228; 2011 Factor de Impacto: 0,150; 2012 Factor de impacto: 0,138 (actualizado junio de 2013).

Catalogues and Databases: UCJC BSR is indexed and present in the following catalogues and databases:

- **SCOPUS** (Elsevier Bibliographic Databases). Scimago Journal Rank 2015 (SJR) : 0,219 Q2; Category: Business, Management and Accounting (miscellaneous). Position 136/285.
- **Web of Science, Emerging Sources Citation Index (ESCI)** January 2016. Universia Business Review has been indexed, 2008-12, in the Journal Citation Report-Social Sciences Citation Index (Category: Business). 2010 Impact Factor: 0,228; 2011 Impact Factor: 0,150; 2012 Impact Factor: 0,138 (June 2013).
- **H Index Spanish Science Journals, Google Scholar Metrics** (2011-2015): 13. UBR position 1/87. Area: Economic (July 2016)
- **Spanish Repository of Science and Technology (RECYT)**. Spanish Foundation for Science and Technology (FECYT). UBR bears the seal of an “**EXCELLENT**” journal.
- **IN-RECS** (Impact Index of Spanish Social Science Journals). First quartile. 2011 Impact Factor: 0.268, Q1. Position: 15/133) UBR is a source journal
- Directory, Catalogue and Index **LATINDEX** (meeting 100% of the 33 quality criteria)
- **DICE** (Dissemination and Editorial Quality of Spanish Journals of Humanities, Social Science and Law, CSIC-ANECA).
- **ABI/Inform ProQuest** (ABI/INFORM Complete; ABI/INFORM Global, Accounting, Tax & Banking Collection, Banking Information Database; Business Premium Collection; Latin America & Iberian Database; ProQuest Business Collection; ProQuest Central)
- **EBSCO Publishing's databases** (Business Source Complete; Academic Search Complete; Academic Search Ultimate, Business Source Corporate Plus, Fuente Académica, Fuente Academica Premier)
- **Red ALyC** (Network of Latin American and Caribbean Scientific Journals)
- **Directory of Open Access Journal (DOAJ)**
- **Ulrich's Periodicals Directory**
- **ISOC-Social Science and Humanities** (CSIC)
- **ECONIS** (German National Library of Economics)
- **RESH** (Spanish Journals of Humanities and Social Sciences)
- **DIALNET**
- **COMPLUDOC**
- **REDIB**

UCJC BSR has been indexed, 2008-12, in the *Journal Citation Report-Social Sciences Citation Index* (Category: Business). 2010 Impact Factor: 0,228; 2011 Impact Factor: 0,150; 2012 Impact Factor: 0,138 (June 2013).



Izaskun Saez de la Fuente Aldama¹

Researcher in the Applied Ethics Center: University of Deusto



izaskun.sdelafuente@deusto.es

Beyond the visible impacts of ETA violence on the business environment: a narrative analysis of testimonies

Más allá de los impactos visibles de la violencia de ETA en el entorno empresarial: un análisis narrativo de testimonios

I. INTRODUCTION

Academic literature has addressed the analysis of the economic impact of violence or extreme events on certain territories, the answer to this question is, however, quantitative; this is particularly clear in the case of the Basque Country (Abadie & Gardeazabal, 2003) (Abadie & Gardeazabal, 2008) (Buesa & Baumert, 2010) (Buesa, 2011) (Díaz & Montaña, 2017). Nonetheless, recent studies do point out that the impact of terrorism is not sufficiently valued in terms of the economic impact on the region affected (Bilgel & Karahasan, 2017). This article therefore explores why the not-immediately-visible impacts of sustained violence on the business environment are significant. Similar to authors such as Goldberg et al. (2014) and Rose (2009), the main aim here is to highlight the importance of less visible or quantifiable, yet highly significant and persistent, impacts.

To this end, 48 testimonies of people connected with the economic and business fields were analysed and their views recorded regarding the influence exerted on the business environment as a result of the armed activity of Euskadi Ta Askatasuna (hereinafter ETA), spanning from the late 1960s to the first decade of the 2000s. This narrative study identifies two key factors conditioning the impact of violence: persistence in time and the context in which the



Cristina Iturrioz-Landart²

Full Professor in the Department of Strategy and Information Systems
Deusto Business School - DBS, University of Deusto



cristina.iturrioz@deusto.es



Cristina Aragon-Amonarriz²

Associate Professor in the Department of Strategy and Information Systems
Deusto Business School - DBS, University of Deusto



cristina.aragon@deusto.es



EXECUTIVE SUMMARY

This article examines the importance of the not-immediately-visible, but profound and persistent, impacts of ETA violence on the business environment. To this end, the testimonies of almost fifty people have been analysed. The narrative study identifies two key factors: persistence in time and the role of the business context in which the violence is projected, both of which highlight significant indirect effects. The role of resilience emerges in turn as a stealthy antidote to terror.

RESUMEN DEL ARTÍCULO

Este artículo estudia porqué son relevantes los impactos no inmediatamente visibles, pero profundos y persistentes, que la violencia de ETA ha tenido en el entorno empresarial. Para ello, se han analizado los testimonios de casi cincuenta personas. El estudio narrativo identifica dos claves, la persistencia temporal y el contexto empresarial en el que dicha violencia se proyecta. Ambas hacen significativos los efectos indirectos. A su vez, el papel de la resiliencia aparece como antídoto sigiloso frente al terror.

violence is projected. These highlight significant indirect effects, and the role of resilience emerges as an element to be deployed as a stealthy antidote to violence.

Despite previous research on the subject, which has facilitated political, social, media and business efforts in the recognition of victims, this study has once again come up against resistance on the part of respondents. However, after the self-dissolution of ETA (2018), it is the most suitable time for a retrospective reading of what happened and learn the appropriate lessons, whilst bearing in mind that it is very much a preliminary study.

*...why the not-
immediately-visible
impacts of sustained
violence on the business
environment are
significant.*

2. THE ECONOMIC AND BUSINESS IMPACTS OF TERRORISM: A REVIEW OF SOME ANALYTICAL FRAMEWORKS

As decisions always refer to future states of affairs and are based on incomplete information, managers cannot be fully analytical and all strategic decisions are therefore made in contexts of uncertainty and risk (Wilson, Branacki, Sullivan-Taylor, & Wilson, 2010). However, if the company and its management are dealing with extreme events

such as terrorist attacks or extortion, strategic decision-making is directly affected. Drawing on Meyer (1982) and Sullivan-Taylor and Wilson (2009), extreme events constitute a broad category of largely exogenous and unplanned shocks that impact organisations and businesses, disrupting or destroying key resources.

All authors exploring this topic have highlighted the importance of invisible elements in the impacts of extreme events such as violence. These transcend the mere direct economic impacts and persist in time, affecting demeanours, values, identities, attitudes and behaviours; thus, causing economic impacts in the medium to long term.

Goldberg et al. (2014) use a qualitative approach to describe the most significant impacts of violence on economic and business activities, which can take different forms in different scenarios. Among these impacts, they identify the exclusion or supplanting of economic activity via the relocation of businesses or entrepreneurs and entrepreneurial families; productivity loss resulting in the partial or total closure of businesses; cost increases due to security investments; and the climate of uncertainty and negative image.

These are some of the main effects and, among them, those which, albeit invisible and indirect, are by no means less significant and lead to a reduction in capacity to attract new capital and private investment in the region, supply chain disruptions and brain drain, the latter being particularly critical in small territories where talent is one of the key resources to generate wealth.

Rose (2009) presents a comprehensive framework for analysing and measuring the total economic impacts of terrorist attacks and natural disasters. Alongside the specific direct impacts that any violent event can cause, two categories of impacts are novelly identified. The first being resilience, which refers to how the economy manages to continue functioning and how quickly it recovers; and the second, behavioural and systems linkages, which are the impacts generated when risks are amplified, affecting individual and systemic behaviour. In particular, the so-called «fear factor» and «contact avoidance» are behavioural linkages that affect the functioning of the system as a whole. The author explains that when «social amplification of risk» occurs, i.e. when misperceptions, media distortion, risk aversion or safety tolerances multiply (Kasperson, 1988) (Pidgeon, Kasperson, R.E. & Slovic, P., 2003), it leads to increasing impacts of violence on the system. For example, Sullivan-Taylor and Wilson's (2009) findings reveal strong tendencies towards the recursive concentration of decision-making in the hands of a few interests and informational opacity, which effectively prevents other stakeholders from having a voice or influence in key decisions.

Other authors have focused on the individual impacts of violence on entrepreneurs or on senior management strategy and decisions (Elbanna, Ali, & Dayan, 2011). These actions and responses may not only have been influenced by environmental uncertainty, but also by the affective conflicts and levels of stress or anxiety being endured by senior management. Uncertainty, environmental or organisational unpredictability that impact performance have been seen as a fundamental problem of organisations (March & Simon, 1958). In this respect, appraisal theory explains how an individual assesses a stressful experience, influences how they respond (Lazarus & Folkman, 1984). According to these authors, appraisal is the process whereby individuals qualify whether a particular experience is important to their well-being. Appraisals of harm or loss capture the negative implications in terms of what has been

KEYWORDS

Extortion, extreme events, violence, indirect impacts, resilience.

PALABRAS CLAVE

Extorsión, eventos extremos, violencia, impactos indirectos, resiliencia.

lost, and are therefore important in order to understand reactions to bereavement. In addition, other authors have found that affective conflict emerges powerfully in situations where the physical integrity of owners, managers, workers and their families is at stake. Affective conflict limits the information processing capacity of decision-makers because it diverts their time and energy to personnel-related rather than task-related issues, and also limits the cognitive functioning of decision-makers (Jehn & Mannix, 2001) (Parayitam & Dooley, 2009).

To counterbalance uncertainty and systematic attack and their impacts, the literature tends to highlight the significant role that resilience can play. Resilience has been analysed by several authors, particularly in natural disaster research, most notably by Tierney (1997), who looks at resilience in terms of business-coping behaviour and community response, and by Comfort (2002), in terms of the non-linear adaptive response of public and private organisations. Resilience emanates from both internal motivation and the stimuli from public or private policy decisions (Mileti, 1999). On the basis of these authors, Rose (2009) distinguishes between different resilience types: (a) static: the capacity of an entity or system to maintain its function, e.g. to continue producing, while in shock; (b) dynamic: the speed at which an entity or system recovers from a severe shock in order to achieve a desired state, which implies long-term investment for repair and reconstruction; (c) inherent: the routine capacity to deal with shocks that can be enhanced prior to the disaster to enable the capacities that are not damaged or eroded by the disaster to be later implemented.

3. A BRIEF CONTEXTUALISATION OF ETA TERRORISM AND ITS EFFECTS ON BASQUE SOCIETY

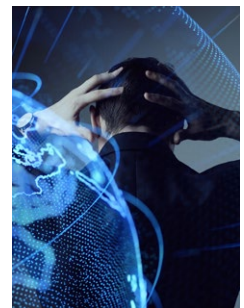
Extortion was one of the most damaging actions that over 40 years of violence inflicted on Basque society, from the killing of civil guard Pardines in the midst of the dictatorship (1968) to the definitive ceasefire declared in January 2011, six years before its disarmament and seven years before its self-dissolution.

From its formation (1959), ETA proclaimed itself as the continuing resistance of Basque soldiers during the Civil War for the freedom of its people. In the 1960s, there was intense internal debate between those in favour of violent conflict and those favouring a



strategy of passive resistance; hence, and considering the splitting of ETA. Later, the Burgos trial (1970) and assassination of Carrero Blanco (1973) bolstered ETA's social standing as the front line in the struggle against the dictatorship, not only in the Basque Country but also internationally. Consequently, the number of activists grew sharply until the first democratic elections were held (1977). 1980 ushered in the «Years of Lead» -with an average of one attack per day and an assassination every two days- as a result of ETA's attacks, which particularly targeted members of the State Security Forces and Corps. The failed 1981 coup d'état, and the operations of the self-declared Anti-Terrorist Liberation Groups (GAL) as an anti-terrorist strategy (1983-1987), fuelled the image of ETA and its circles as victims. This weakened the incipient social reaction against violence being expressed in the form of street demonstrations. Radical nationalism fuelled the ideology of violence, and tended to control public space in the Basque Country. The decade drew to a close with two massacres at the hands of ETA, one at Hipercor (Barcelona) and, the other, at the Civil Guard barracks in Zaragoza, which shook the immense majority of the public and triggered, in addition to some fractures within ETA, the signing of pacts against violence such as Ajuria Enea and Madrid, the consolidation of anti-violence groups such as Gesto por la Paz (Gesture for Peace) and failure of the Algiers talks.

With the fall of ETA's top leaders in Bidart, the 1990s marked a turning point in the strategy of violence through the «socialisation of suffering», which combined terrorist acts and street violence by means of intimidation, persecution and assassination of non-nationalist public officials, intellectuals, journalists, judges, etc. As a result of the prolonged kidnappings of figures associated with the business world (Iglesias Zamora, Aldaya, Delclaux) and dynamics of pacifist demonstrations and radical counter-demonstrations, the blue ribbon, a symbol of Basque society's demand for freedom for those kidnapped, became an emblem of heroism (Funes, 1998, p.168). Following the assassination of Miguel Ángel Blanco and ending of the 1998 truce, the percentage of Basque society that considered violence unnecessary to achieve political goals approached 90%. Meanwhile, increasing police and judicial persecution decisively eroded the myth that it would be impossible for the police to defeat the group amid a radically changing global panorama following the 9/11 attacks (2001) and the outlawing of successive electoral



platforms belonging to ETA's political wing (Sáez de la Fuente, 2011, pp.17-23). However, it was only after the failure of the 2006 truce and redoubling police and judicial efforts that the self-declared Basque National Liberation Movement managed to assert itself over its armed wing so as to ensure its political survival.

ETA -which committed 95% of its crimes in democracy- murdered 837 people, kidnapped close to 80 (most of whom belonged to the business sector) and caused thousands of victims as a result of its attacks (an average of three injured per attack is estimated), extortion campaigns and constant threat (Carmena, Landa, Mújica, & Uriarte, 2013) (López Romo, 2015, pp.104-107).

4. ANALYTICAL FRAMEWORK AND METHODOLOGICAL ASSUMPTIONS

The literature review enables a preliminary analytical framework to be established whose aim is to highlight the relevance of the different (business and territorial) contexts in which violence occurs and of the indirect (and direct) impacts when assessing the effects of violence (Rose, 2009). Direct effects can be estimated by quantifying them in economic terms, while the quantification of indirect effects, which have a second-level relationship with an economic or business event, is more challenging and requires qualitative approaches.

Furthermore, this analysis aims to distinguish different impact levels of ETA violence on the business world. First, at individual level, in particular those individuals who have been the direct victims of extortion or the threat of violence (entrepreneurs, business owners or chief executives). Second, at company level, i.e. business units and their derived activity, as well as their performance or future development and finally, at territorial level. Territory is understood, in this study, as a twofold perspective (Elden, 2010): a) the delimited geographical space under the control of a group of people, state or government; and in a complementary and non-exclusive way, b) the social outcome of territoriality; i.e. the community's human or institutional behaviour associated with the geographical space. Consideration of these three analytical levels enables, in turn, the multidimensionality of the impacts of violence to be identified, not only on the actual business activities, but also on the key players involved in generating, maintaining or developing such activities



and, finally, on the spatial and social context in which violence takes place.

Following the assumptions on which Gioia et al. (2013) build their inductive analysis methodology, organisations are social constructions, and the people shaping these realities are expert stakeholders who know what they are trying to do and can explain their thoughts, intentions and actions. This basic assumption had a significant effect on this research, for it was they, the research participants, who were given a voice, with no interpretations imposed on them *a priori* by the research team.

To this end, 48 testimonies³ were collected to complement the fieldwork carried out by Saez de la Fuente (2017), from both the entrepreneurs directly affected and other stakeholders, all of whom were directly related to business organisations affected by violence. They were subclassified into three profile types: large company entrepreneurs – managers; SME entrepreneurs - managers; and other non-business stakeholders (institutional positions, liberal professionals and the social sector). The participation of a balanced number of respondents was achieved, comprising entrepreneurs or managers and non-business stakeholders, professionals holding institutional positions during the period of ETA violence, expert liberal professionals in contact with companies, and even the participation social sector representatives such as, for example, trade union or works council members⁴.

Table I. **Sample breakdown according to respondent profile**

RESPONDENT PROFILE	NUM.	%
Large company entrepreneur - manager	22	46%
SME entrepreneur - manager	11	23%
Non-business stakeholders in the territory	15	31%
Total interviews	48	100%

Source: Own elaboration

5. INSIGHTS

The insights gained call for a retrospective reading that places the impacts in relation to two key points noted in the testimonies, which can only be dissociated analytically: the persistence of violence in time, given that ETA was operational for five decades, and the

political and social characteristics of the context in which this violence was perpetrated. This is a privileged mechanism in order to understand the persistence of some of the less visible or tangible effects of terrorism in the business environment, but also the specific meaning that resilience acquires therein.

5.1. The persistence of violence in time: continuities and breaks

For decades, the collusion or even legitimisation of violence by significant segments of Basque society proved determining factors in the indirect impact of violence and extortion. This social environment left the Basque business community, at times threatened because of who they were and, at others, because of where they worked, in a state of solitude, which meant that they had to respond using their own means, with hardly no institutional or organisational support, until relatively recently, beyond formal declarations of solidarity condemning blackmail.

On a daily basis companies suffered the consequences of a profound economic crisis amidst the anti-repressive social climate that marked the end of the dictatorship. When trade union organisations were still being consolidated in the workplace, the use of blackmailing language and direct or veiled allusions to the possible intervention of ETA if settlements were not reached on collective bargaining agreements tainted collective negotiations. A large part of the business community felt alone, marked by labour conflicts and continuous strikes, in a social environment dominated by the belief in ETA's invincibility and the naturalisation of violence. However, as early as the 1970s, there were already groups of workers and sectors of the trade union movement that distanced themselves from such approaches and actions.

With the consolidation of democracy, the terrorist organisation, immersed in a deadly logic that aroused growing social rejection, used extortion and kidnappings as the main support for funding. Nevertheless, it also continued to nurture its role as an investment at the service of the people's liberation and their grassroots struggles as a tool for legitimisation, especially in the field of ecology.

As broader layers of the population and business community -nationalist and non-nationalist- were affected by the violence, the fragmentation among those affected and unaffected by violence faltered, weakening the differentiation between «us» and «them».

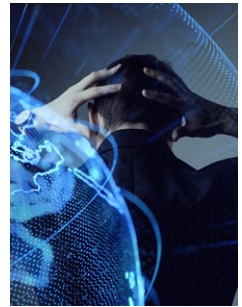


Some respondents stressed that, after years of inaction, public institutions were self-critical of their lack of or lukewarm support for those who had been extorted, while others pointed out that support had evolved slowly but positively over the five decades of criminal activity. Moreover, at the final stages of extortion, there was a greater sense of calm in the business world because it was felt that the group was becoming increasingly weaker due to police and judicial persecution (Vázquez Eguskiza, 2007).

5.2. Characteristics of the political and social context

Economic blackmail was facilitated, when not fuelled, by deep synergies between certain actors, discourses and practices lending it social support. The terrorist organisation's social environment acted as a true de facto power in a society which, to a large extent, accepted the most extreme nationalist postulates or kept quiet so as not to be singled out, more so in Guipuzcoa than in Vizcaya, and more so in the latter than in Alava or Navarre. The Basque business community, as was the case with other groups, was stigmatised (Goffman, 1970). Thus, discourses accusing it of exploiting workers, being at the service of state oppression, being an accomplice in the conflict with Spain and of not being sympathetic to the cause of Basque independence, were the essential legitimising substratum for its reification. From the outset, the extortion processes actually involved, in addition to the activists, an entire network of mediators who acted as liaisons or negotiated reductions in payments, recipients and depositories of the money and intermediaries entrusted with its laundering. The violence of persecution unleashed its potential for extortion and intimidation in all its brutality, particularly during the kidnappings in the 1990s, and especially in small municipalities.

The victims and family members who received letters or endured other kinds of threats, having experienced a state of shock, suffered significant after-effects; temporary and even chronic psychological disorders amid a climate of social incomprehension (Sáez de la Fuente, 2017). Out-of-the ordinary self-protection and security measures ended up becoming invisible, going unnoticed by society as a whole and becoming routine for the person under threat. The business community's feelings of loneliness were sometimes further exacerbated because part of the family or even some of the blackmail victim's children had ideological and political affinities with



circles sympathetic to the terrorist group. In other cases, different generations or members of the same family suffered extortion.

5.3. The importance of indirect effects

The testimonies collected mainly focus on indirect or intangible impacts relating to the territory. However, in relation to the different analytical levels, the «large company entrepreneur-manager» profile identifies a higher proportion of direct impacts of terrorism on the territory. Meanwhile, entrepreneurs from small and medium-sized enterprises focus their testimonies on recognising impacts on themselves and their companies, rather than referring to territorial impacts.

For many years, the fact that the portrayal of the entrepreneur as an exploiter of the working class and accomplice in the conflict with Spain had taken root in a large part of Basque society tended to legitimise blackmail and trigger many of the indirect impacts on business activity identified in the testimonies. Fear, stress, mistrust and self-imposed silence - in order to lessen the effect of violence on their affective and professional environment; guilt - for putting their family at risk and making them suffer; and loss of freedom or social isolation, especially after having to implement security measures, ranging from self-protection to living under escort. When living under intimidation proved unbearable, some decided to leave the Basque Country, others moved within the autonomous region, from rural to urban areas for example, or stopped returning to the village where they had always gone in order to be unnoticed.

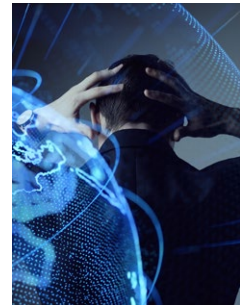
As the violence persisted over time, it affected corporate culture and the ways in which a company relates to its stakeholders. As an organisational hub where clients, suppliers, workers, managers, current owners and future successors converged, companies were both the recipients and transmitters of the impact of violence, which was channelled out to all their associated stakeholders. In SMEs, the first recipient of the impact was frequently the entrepreneur, who often absorbed the effects of violence on a personal basis. Yet it is clear that this impact extended beyond the duration of the violence as it affected culture, relations (including, of course, labour relations) and entrepreneurial and business behaviour, with opacity and verticality gaining ground to the detriment of transparency and co-responsibility or collegiality in decision-making. This, among other factors, was influenced by the conviction that people close to



them for professional or personal reasons could supply ETA with information that turned them into targets for extortion, engendering mistrust. In addition, emphasis was placed on the specific impacts on the company's activity due to violence (attacks, security and additional expenses); and the impact on commercial activity was also highlighted in the SME entrepreneurs and managers profile.

The organisational environment's characteristics or business type in which the victim of violence was immersed conditioned the heterogeneity of the different dimensions of impact identified. Similarly, the perception of indirect impacts was conditioned by the social environment where the person under threat was residing and had their business. On the one hand, it was possible to identify businesses located in small, socially homogeneous rural environments, colluding with violence, where micro-extortion practices abounded and the victim felt singled out and hounded, and that they lacked freedom. Hence, the impacts on a personal level, both direct -affecting assets and families- and indirect -tension, tiredness and anguish-, were more prominent, preventing them from rationalising the threat. On the other hand, there were companies rooted in more open and plural urban environments that were not so socially homogeneous, where the victim managed to live with a certain degree of freedom and, in this respect, submitted fewer testimonies relating to their private lives. This may be due to the fact that they felt freer and more protected, and impacts on attracting investment in the territory and on more tense and aggressive labour relations were highlighted, leading to repercussions regarding business decisions on the relocation of decision-making centres or key business areas.

Nevertheless, the perception of the impacts was also conditioned by the personal circumstances of the person being threatened. The company may not have received threats, it may have been aware of the existence of extortion in other, different companies, in other sectors or the same sector but, as it had not affected them personally, it remained unaffected. Another scenario involved businesses that had already been facing extortion but, as there were so many possible targets susceptible to being affected, there was margin for rationalisation and not to feel that it was a direct and personal attack on them or their families. Finally, economic blackmail may have occurred where the entrepreneur felt targeted precisely because of their personal circumstances, the type or proximity of the threat, or the targeting of their peers.



5.4. The Basque business community's resilience: an antidote to impacts

On the basis of a broad heterogeneity of non-exclusive motivations (ethical convictions, sense of identity, ties to the territory or company, etc.), the Basque business community can be deemed to have resisted and maintained business activity despite being directly and personally affected by ETA violence and extortion, doing so without inciting violence in response. In the SME entrepreneurs and managers profile, it is worth highlighting that activity was maintained with negative impacts on growth and size. In the large company entrepreneurs and managers profile, the testimonies refer to the «relocation of the decision-making centre or certain key areas outside the territory».

Different types of resilience can be identified in the testimonies. First, the resilience of the individual entrepreneur who, while keeping the matter private, adopted different approaches: neither leaving nor paying, or while making no further investments or changing residence with their entire, or part of their family. Second, public resilience can be identified -expressly demanding not to yield to blackmail- turning some entrepreneurs into exemplary. It was a choice that made them suffer additional risk and, in some cases, had fatal consequences. The resilient response of the business community that participated in this study can also be identified, and advocates that what happened should be told in order to guarantee victims' rights and ensure that such barbarity shall never happen again.

Meanwhile, regarding social and institutional resilience, the respondents describe this as late, relative and barely proactive in both public institutions and business organisations, with some notable exceptions.

6. CONCLUSIONS

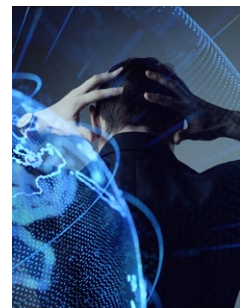
Quantitative approaches have thus far been applied to the effects of extortion and violence in the Basque business environment. Why does it make sense for this article to take a qualitative-based approach to focus on the less visible impacts? ETA disbanded in May 2018. The memory of what happened is not only a partial way of doing the threatened business community justice, but also of gaining insights that can help perceive all the intangible aspects



surrounding the business world, understand the structural logics underlying certain types of business culture and familiarise itself with and anticipate reactions to more or less extreme exogenous events such as Covid-19.

In the business world, strategic decisions are made in contexts of uncertainty. It forms part of entrepreneurship's DNA. Nevertheless, extreme events and exogenous shocks entail an additional twist that amplifies risk. There are direct impacts, but also indirect, far less visible impacts that do not operate in the same way in the business fabric as a whole because their intensity depends on factors such as business size and type, roots in the territory, society's civic and democratic culture and the image this has and projects on business activity, and the support or inhibition of public institutions and business organisations. Faced by such impacts, individual resilience is insufficient. The social image of business needs to be enhanced and requires the support of different stakeholders -acknowledged as legitimate interlocutors- and of public institutions.

The analysis conducted contains limitations of scope that enable avenues for future research to be identified. First, the narrative analysis of testimonies carried out in this study has enabled the effects of persistent violence to be revealed in relation to territories, entrepreneurs and enterprises, but has not established cause-effect relationships, as other authors have done, such as Rose (2009). Future research that captures the explicit and tacit connections between such impacts would allow us to delve deeper into the complexity of the reality analysed. Second, although many victims were involved in the study, the testimonies of clients, suppliers and other stakeholders were not specifically analysed. In particular, interviews with victims' relatives or friends would have been an important source of triangulation. Third, the time dimension could also be considered in the study of the effects of persistent violence. This line of research could thus be enriched in the future by incorporating specific data on violence at the different stages of terrorist activity in the Basque Country so as to analyse the evolution of impacts throughout the violent conflict's life cycle (Grupta, 2008). Finally, exploring other contexts in a comparative way would certainly be of interest, by incorporating victims' specific characteristics, the idiosyncrasies of violence and other particularities that could be a source of enrichment and comparison.



BIBLIOGRAPHY

- Abadie, A., & Gardeazabal, J. (March de 2003). The economic cost of conflict: a case study of the Basque Country. *American Economic Review*, 93(1), 113-132.
- Abadie, A., & Gardeazabal, J. (2008). Terrorism and the World Economy. *European Economic Review* (52), 1-27.
- Bilgel, F., & Karahasan, B. C. (2017). The economic costs of separatist terrorism in Turkey. *Journal of Conflict Resolution*, 61(2), 457-479.
- Buesa, M. (2011). *ETA, S.A. El dinero que mueve el terrorismo y los costes que genera*. Barcelona: Planeta.
- Buesa, M., & Baumert, T. (2010). *The Economic Repercussions of Terrorism*. Oxford: Oxford University Press.
- Carmena, M., Landa, J. M., Mújica, R., & Uriarte, J. M. (2013). *Informe-base de vulneraciones de derechos humanos en el caso vasco (1960-2013)*. Vitoria-Gasteiz: Gobierno Vasco.
- Comfort, L. (2002). Rethinking security: Organizational fragility in extreme events. *Public Administration Review* (62), 98-107.
- Díaz, P., & Montaña, B. (2017). Cuantificación del coste económico de ETA. En J. Ugarte, *La bolsa y la vida. La extorsión y la violencia de ETA contra el mundo empresarial* (págs. 345-367). Madrid: La Esfera de los Libros.
- Elbanna, S., Ali, A. J., & Dayan, M. (2011). Conflict in strategic decision making: do the setting and environment matter? *International Journal of Conflict Management*, 22(3), 278-299.
- Elden, S. (2010). Land, terrain, territory. *Progress in human geography*, 34(6), 799-817.
- Funes, M. J. (1998). *La salida del silencio. Movilizaciones por la paz en Euskadi, 1986-1998*. Madrid: Akal.
- Gioia, D., Corley, K., & A.L., H. (2013). Seeking qualitative rigor in inductive research: notes on the Goia methodology. *Organizational Research Methods*, 16(1), 15-31.
- Goffman, E. (1970). *Estigma. La identidad deteriorada*. Buenos Aires: Amorrortu.
- Goldberg, M., Kim, K., & Ariano, M. (2014). *How firms cope with crime and violence. Experiences from around the world*. The World Bank.
- Gupta, D. (2008). *Understanding terrorism and political violence: The life cycle of birth, growth, transformation and demise*. London: Routledge.
- Jehn, K., & Mannix, E. (2001). The dynamic nature conflict: a longitudinal study of intragroup conflict and group performance. *Academy of Management Journal*, 44(2), 238-251.
- Kasperson, R. (1988). The social amplification of risk: a conceptual framework. *Risk Analysis*, 8(2), 177-187.
- Lazarus, R., & Folkman, S. (1984). *Stress, appraisal and coping*. Springer Publishing Company.
- López Romo, R. (2015). *Informe Foronda. Los efectos del terrorismo en la sociedad vasca*. Madrid: Catarata.
- March, J., & Simon, H. A. (1958). *Organizations*. England: Wiley: Oxford.
- Meyer, A. (1982). Adapting to environmental jolts. *Administrative Science Quarterly*, 27, 515-537.
- Mileti, D. (1999). *Disasters by design: A reassessment of natural hazards in the United States*. Washington D.C.: Josep Henry Press.
- Parayitam, S., & Dooley, R. S. (2009). The interplay between cognitive and affective conflict and cognition and affect based trust and influencing decision outcomes. *Journal of Business Research*, 62(8), 789-796.
- Pidgeon, N., Kasperson, R.E., & Slovic, P. (2003). *The social amplification of risk*. Cambridge: Cambridge University Press.
- Rose, A. (2009). A framework for analyzing the total economic impacts of terrorism attacks and natural disasters. *Journal of Homeland Security and Emergency Management*, 6(1).
- Sáez de la Fuente, I. (2011). *La opinión pública vasca ante la violencia de ETA. Una mirada retrospectiva*. Bilbao: Bakeaz.
- Sáez de la Fuente, I. (2017). *Misivas del terror. Análisis ético-político de la extorsión y la violencia de ETA contra el mundo empresarial*. Bilbao: Marcial Pons.



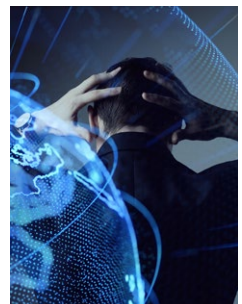
- Sullivan-Taylor, B., & Wilson, D. (2009). Managing the threat of terrorism in British travel and leisure organizations. *Organization Studies*, 30(2-3), 251-276.
- Tierney, K. (1997). Business impacts of the Northridge earthquake. *Journal of Contingencies and Crisis Management*, 5(2), 87-97.
- Vázquez Eguskiza, J. (2007). La paz, ventaja incalculable. En F. Deusto (Ed.), *Miradas al futuro de Euskadi*. Bilbao.
- Wilson, D., Branacki, L., Sullivan-Taylor, B., & Wilson, A. (2010). Extreme events, organizations and the politics of strategic decision making. *Accounting, Auditing and Accountability*, 23(5), 699-721.
-

NOTES

Contact authors:

1. Universidad de Deusto. Avenida de las Universidades, 24. 48007 - Bilbao (Spain)
2. Universidad de Deusto. Mundaiz, 50. 20012 San Sebastián (Spain)

-
3. The total number of respondents was 47, as one was interviewed on two occasions, so two interviews were recorded for the same respondent.
 4. However, greater participation by the social sector would have been preferable, so the researchers invited a broader range of representatives to participate but, for a variety of reasons, the invitation was eventually declined.





Izaskun Saez de la Fuente Aldama¹

Researcher in the Applied Ethics Center: University of Deusto



izaskun.sdelafuente@deusto.es

Más allá de los impactos visibles de la violencia de ETA en el entorno empresarial: un análisis narrativo de testimonios

Social Media as a launching platform for two emerging political parties: Vox and Maspais in the General Elections of Spain in November 2019

I. INTRODUCCIÓN

La literatura académica ha considerado el análisis del impacto económico de la violencia o de los eventos extremos en un territorio, aunque esta cuestión se responde de forma cuantitativa; se ve con especial claridad en el caso vasco (Abadie & Gardeazabal, 2003) (Abadie & Gardeazabal, 2008) (Buesa & Baumert, 2010) (Buesa, 2011) (Díaz & Montaña, 2017). Sin embargo, estudios recientes señalan que el impacto del terrorismo no se valora adecuadamente en términos del impacto económico de la región en donde aquél se ha producido (Bilgel & Karahasan, 2017). En consecuencia, este artículo estudia porqué son relevantes los impactos no inmediatamente visibles que la violencia sostenida en el tiempo tiene en el entorno empresarial. En línea con autores como Goldberg et al. (2014) y Rose (2009), su objetivo principal es destacar la relevancia de los impactos menos visibles o cuantificables, pero muy significativos y persistentes.

Para ello, se han analizado 48 testimonios de personas relacionadas con el ámbito económico-empresarial y se han recogido sus percepciones en relación con la influencia que la actividad armada de Euskadi Ta Askatasuna (ETA, en adelante) -desplegada desde

34



Cristina Iturrioz-Landart²

Full Professor in the Department of Strategy and Information Systems
Deusto Business School - DBS. University of Deusto



cristina.iturrioz@deusto.es



Cristina Aragon-Amonarriz²

Associate Professor in the Department of Strategy and Information Systems
Deusto Business School - DBS. University of Deusto



cristina.aragon@deusto.es



RESUMEN DEL ARTÍCULO

Este artículo estudia porqué son relevantes los impactos no inmediatamente visibles, pero profundos y persistentes, que la violencia de ETA ha tenido en el entorno empresarial. Para ello, se han analizado los testimonios de casi cincuenta personas. El estudio narrativo identifica dos claves, la persistencia temporal y el contexto empresarial en el que dicha violencia se proyecta. Ambas hacen significativos los efectos indirectos. A su vez, el papel de la resiliencia aparece como antídoto sigiloso frente al terror.

EXECUTIVE SUMMARY

This article examines the importance of the not-immediately-visible, but profound and persistent, impacts of ETA violence on the business environment. To this end, the testimonies of almost fifty people have been analysed. The narrative study identifies two key factors: persistence in time and the role of the business context in which the violence is projected, both of which highlight significant indirect effects. The role of resilience emerges in turn as a stealthy antidote to terror.

finales de los años 60 hasta finales de la primera década de 2000- ha tenido en el entorno empresarial. El estudio narrativo identifica dos claves que condicionan el impacto de la violencia como son la persistencia temporal y el contexto en el que dicha violencia se proyecta. Esto hace relevantes los efectos indirectos y el papel de la resiliencia destaca como elemento que se activa a modo de antídoto sigiloso frente a la violencia.

Pese a la realización de una investigación previa sobre el tema que ha facilitado la labor de reconocimiento político, social, mediático y empresarial de las víctimas, este estudio se ha encontrado de nuevo con resistencias por parte de los informantes a participar en el mismo. No obstante, tras la autodisolución de ETA (2018), es el momento más idóneo para realizar una lectura retrospectiva de todo lo sucedido y extraer los aprendizajes oportunos, siendo conscientes de su carácter aun preliminar.

...porqué son relevantes los impactos no inmediatamente visibles que la violencia sostenida en el tiempo tiene en el entorno empresarial.

2. LOS IMPACTOS ECONÓMICO-EMPRESARIALES DEL TERRORISMO: REVISIÓN DE ALGUNOS MARCOS DE ANÁLISIS

Como las decisiones siempre se refieren a estados de cosas futuros y se basan en una información incompleta, los directivos no pueden ser completamente analíticos y, por tanto, todas las decisiones estratégicas se toman en contextos de incertidumbre y riesgo (Wilson, Branacki, Sullivan-Taylor, & Wilson, 2010). No obstante, si la empresa y su administración están lidiando con eventos extremos como ataques terroristas o extorsión, la toma de decisiones estratégicas se ve directamente afectada. Siguiendo a Meyer (1982) y a Sullivan-Taylor y Wilson (2009), los eventos extremos son una categoría amplia de sacudidas en gran parte exógenas y no planificadas que impactan en las organizaciones y en los negocios, interrumpiendo o destruyendo recursos clave.

Todos los autores que han trabajado este tema han mostrado la relevancia que, en los impactos de eventos extremos como la violencia, tienen los elementos invisibles. Estos trascienden el mero impacto económico directo y persisten en el tiempo, afectando a las formas, valores, identidades, actitudes y comportamientos, y, por ende, generando impactos económicos a medio-largo plazo.

Desde un enfoque cualitativo, Goldberg et al. (2014) describen los

impactos más relevantes de la violencia en las actividades económicas y empresariales, los cuales pueden tomar diferentes formas en distintos escenarios. Entre estos impactos, identifican la exclusión o la suplantación de la actividad económica mediante la deslocalización de empresas o de empresarios y familias emprendedoras; la pérdida de productividad con el consiguiente cierre parcial o total de empresas y los aumentos de costos por las inversiones en seguridad; el clima de incertidumbre y la imagen negativa. Esto son algunos de los principales efectos, entre los que se encuentran los impactos invisibles o indirectos -no por ello menos significativos-, que repercuten en una menor capacidad para atraer nuevo capital e inversión privada en la región, en las interrupciones de la cadena de suministro y en la fuga de cerebros. Esta última resulta especialmente crítica en los territorios pequeños donde el talento es uno de los principales recursos para la generación de riqueza.

Rose (2009) presenta un marco integral para el análisis y la medición de los impactos económicos totales de los ataques terroristas y desastres naturales. En él, junto con los impactos específicos directos que cualquier evento violento puede causar, de forma novedosa se identifican dos categorías de impactos. La primera es la resiliencia, que se refiere a cómo la economía logra seguir funcionando y con qué rapidez se recupera; y la segunda, los vínculos de comportamiento y de sistemas, que son los impactos generados cuando los riesgos se amplifican afectando al comportamiento individual y sistémico. En concreto, el denominado «factor de miedo» y la «evitación del contacto» son vínculos de comportamiento que afectan al funcionamiento de todo el sistema. Este autor explica que, cuando la «amplificación social del riesgo» se produce, es decir, cuando se multiplican las percepciones erróneas, la distorsión de los medios, la aversión al riesgo o las tolerancias de seguridad (Kasperson, 1988) (Pidgeon, Kasperson, R.E. & Slovic, P., 2003), esto provoca impactos crecientes del fenómeno violento en el sistema. Por ejemplo, los hallazgos de Sullivan-Taylor y Wilson (2009) revelan fuertes tendencias a la concentración recursiva de la toma de decisiones en manos de unos pocos intereses y a la opacidad informativa, lo que efectivamente impide que otros agentes (*stakeholders*) tengan voz o influencia en decisiones clave.

Otros autores se han centrado en los impactos individuales de la violencia en los empresarios o en la estrategia y las decisiones de la alta dirección (Elbanna, Ali, & Dayan, 2011). Estas acciones

PALABRAS CLAVE

Extorsión, eventos extremos, violencia, impactos indirectos, resiliencia.

KEYWORDS

Extortion, extreme events, violence, indirect impacts, resilience.



y respuestas pueden haberse visto influidas no solo por la incertidumbre ambiental, sino también por los conflictos afectivos y los niveles de estrés o ansiedad que está soportando la alta gerencia. La incertidumbre, la imprevisibilidad ambiental u organizativa que tienen impacto en el desempeño han sido vistas como un problema fundamental de las organizaciones (March & Simon, 1958). En este sentido, la teoría de la valoración explica que la forma en que un individuo evalúa una experiencia estresante influye en cómo responde a la misma (Lazarus & Folkman, 1984). Siguiendo a estos autores, la evaluación es el proceso mediante el cual los individuos cualifican si una experiencia particular es relevante para su bienestar. Las valoraciones de daños o pérdidas captan las implicaciones negativas en términos de lo que se ha perdido y, por tanto, son relevantes para comprender las reacciones de duelo. Además, otros autores han estudiado que el conflicto afectivo surge con fuerza en aquellas situaciones en las que está en juego la integridad física de los propietarios, gerentes, trabajadores y sus propias familias. El conflicto afectivo limita la capacidad de procesamiento de la información de los decisores porque desvía su tiempo y energía a temas relacionados con el personal y no con las tareas, y también limita el funcionamiento cognitivo de los tomadores de decisiones (Jehn & Mannix, 2001) (Parayitam & Dooley, 2009).

Como contrapeso a la incertidumbre y el ataque sistemático y a sus impactos, la literatura tiende a destacar el relevante papel que puede jugar la resiliencia. Esta ha sido analizada por diferentes autores, específicamente en la investigación de desastres naturales, de forma especial por Tierney (1997), que la estudia en términos del comportamiento de afrontamiento de los negocios y de respuesta comunitaria y por Comfort (2002), en términos de respuesta adaptativa no lineal de las organizaciones públicas y privadas. La resiliencia emana tanto de la motivación interna como del estímulo de decisiones de políticas públicas o privadas (Mileti, 1999). Sobre la base de estos autores, Rose (2009) distingue diferentes tipos de resiliencia: a) la *estática*, capacidad de una entidad o sistema para mantener la función, por ejemplo, continuar produciendo, cuando está en shock; b) la *dinámica*, velocidad a la cual una entidad o sistema se recupera de un choque severo para llegar a un estado deseado, lo que implica inversión a largo plazo para la reparación y la reconstrucción; c) la *inherente*, capacidad ordinaria para hacer frente a las crisis que se puede mejorar con anterioridad al desastre para que

las facultades que no están dañadas o erosionadas por el mismo se puedan implementar posteriormente.

3. BREVE CONTEXTUALIZACIÓN DEL TERRORISMO DE ETA Y SUS EFECTOS EN LA SOCIEDAD VASCA

La extorsión es una de las más graves expresiones que más de cuarenta años de violencia han tenido sobre la sociedad vasca desde que la organización armada mató al guardia civil Pardines en plena dictadura (1968) hasta que declaró un alto el fuego definitivo en enero de 2011, seis años antes de su desarme y siete antes de su autodisolución.

Desde su fundación (1959), ETA se autoproclamó continuadora de la resistencia de los soldados vascos de la Guerra Civil por la libertad de su pueblo. En los años 60 vivió una intensa polémica interna entre los partidarios de la lucha violenta y los que preferían una estrategia de resistencia pasiva, planteándose una escisión en ETA. Más tarde, el juicio de Burgos (1970) y el asesinato de Carrero Blanco (1973) reforzaron la consideración social de ETA como vanguardia de la lucha contra la dictadura no solo en el País Vasco sino incluso en el ámbito internacional. Por eso, el número de activistas experimentó un fuerte crecimiento hasta la celebración de las primeras elecciones democráticas (1977). 1980 inauguró los «*años de plomo*» -con el promedio de un atentado diario y un asesinato cada dos días- debido a las acciones de ETA centradas especialmente en los miembros de las Fuerzas y Cuerpos de Seguridad del Estado. El fracasado golpe de Estado de 1981 y el funcionamiento, como estrategia antiterrorista, de los autodenominados Grupos Antiterroristas de Liberación (GAL) (1983-1987) nutrieron la visión de ETA y de su entorno como víctimas. Ello debilitó la incipiente reacción social contra la violencia expresada en manifestaciones callejeras. El nacionalismo radical alimentó la ideología de la violencia y tendió a controlar el espacio público vasco. Esa década se cerró con dos masacres colectivas provocadas por ETA, una en Hipercor (Barcelona) y otra en la Casa Cuartel de la Guardia Civil de Zaragoza, que convulsionaron a buena parte de la ciudadanía y desencadenaron, además de algunas fracturas en el entorno de ETA, la firma de Pactos contra la violencia como el de Ajuria Enea y el de Madrid, la consolidación de sectores antiviolencia como Gesto por la Paz y el fracaso de las conversaciones de Argel.



Tras la caída de la cúpula de ETA en Bidart, la década de los años 90 marcó un punto de inflexión en la estrategia violenta mediante la «socialización del sufrimiento» que combinó acciones terroristas y violencia callejera mediante la intimidación, la persecución y el asesinato de cargos públicos no nacionalistas, intelectuales, periodistas, jueces, etc. Con los largos secuestros de personas ligadas al mundo empresarial (Iglesias Zamora, Aldaya, Delclaux) y la dinámica de manifestaciones pacifistas y contramanifestaciones radicales, el lazo azul, símbolo de la reclamación por parte de la sociedad vasca de la libertad para las personas secuestradas, se convirtió en un emblema de heroicidad (Funes, 1998, pág. 168). Después del asesinato de Miguel Ángel Blanco y el fin de la tregua del 98, el porcentaje de la ciudadanía vasca que consideraba innecesaria la violencia para conseguir metas políticas se aproximó al 90%. Por otro lado, el creciente acoso policial y judicial erosionó definitivamente el mito sobre la imposibilidad de una derrota policial de la banda en medio de un cambio radical en el panorama mundial tras los atentados del 11-S (2001) y la ilegalización de las sucesivas marcas electorales del entorno político de ETA (Sáez de la Fuente, 2011, págs. 17-23). Pero fue tras el fracaso de la tregua de 2006 y el refuerzo de la lucha policial y judicial, cuando el autodenominado Movimiento de Liberación Nacional Vasco consiguió imponerse a su brazo armado para garantizar su supervivencia política.

ETA -que cometió el 95% de sus crímenes en democracia- asesinó a 837 personas, secuestró a cerca de 80 (la mayoría de estas pertenecientes al ámbito empresarial) y provocó miles de damnificados por sus atentados (se calcula una media de tres heridos por cada acción), sus campañas de extorsión y su amenaza constante (Carmena, Landa, Mújica, & Uriarte, 2013) (López Romo, 2015, págs. 104-107).

4. MARCO DE ANÁLISIS Y PRESUPUESTOS METODOLÓGICOS

La revisión de la literatura permite establecer un marco de análisis preliminar cuyo objetivo es mostrar la relevancia de los distintos contextos en los que la violencia se produce (empresarial y territorial) y de los impactos indirectos (además de los directos) al valorar los efectos de la violencia (Rose, 2009). Los directos pueden ser objeto de estimaciones que los aproximan cuantificándolos en



términos económicos, mientras que la cuantificación de los efectos indirectos, que tienen una relación de segundo nivel con un evento económico o de empresa, es difícil y requiere aproximaciones cualitativas.

Además, el presente análisis apunta a distinguir diferentes niveles de los impactos de la violencia de ETA en el mundo empresarial. Primero, el nivel individual, específicamente el individuo que ha sido el receptor directo de la extorsión o la amenaza de violencia (el empresario, el propietario o el máximo responsable de la empresa). Segundo, el nivel de la empresa, es decir, las unidades empresariales y su actividad derivada, así como su desempeño o desarrollo futuro, y, finalmente, el nivel territorial. En este estudio el territorio es entendido bajo una doble perspectiva (Elden, 2010): a) el espacio geográfico delimitado bajo el control de un grupo de personas, estado o gobierno; y de forma complementaria y no excluyente, b) el resultado social de la territorialidad, es decir, el comportamiento humano o institucional de la comunidad asociada al espacio geográfico. La consideración de estos tres niveles de análisis permite, a su vez, identificar la multidimensionalidad de los impactos de la violencia, no solo en las propias actividades empresariales, sino en las personas clave en la generación, mantenimiento o desarrollo de esas actividades y, finalmente, en el contexto espacial y social donde la violencia se desarrolla.

Siguiendo los presupuestos sobre los que Gioia et al. (2013) construyen su metodología de análisis inductivo, las organizaciones son construcciones sociales y las personas que conforman esas realidades son agentes expertos que saben lo que están queriendo hacer y pueden explicar sus pensamientos, intenciones y acciones. Esta asunción básica tiene un efecto relevante en esta investigación, ya que son a ellos, a los participantes en la misma, a los que se da voz, sin imponerles interpretaciones hechas *a priori* desde el equipo de investigación.

Para ello, complementando el trabajo de campo realizado por Saez de la Fuente (2017), se abordan 48 testimonios³ tanto de los propios empresarios afectados directamente como de otros agentes, todos ellos, eso sí, con relación directa con organizaciones empresariales afectadas por el fenómeno de la violencia, subclasificados en tres tipos de perfiles: directivos-empresarios de gran empresa; directivos-empresarios de pyme, y otros agentes no empresariales (posiciones institucionales, profesionales liberales y parte social). Se consiguió



la participación de un número equilibrado de participantes de empresarios o directivos y de agentes del entorno no empresariales, tanto personas que detentaron posiciones institucionales durante el periodo que duró la violencia de ETA como profesionales liberales expertos en contacto con las empresas; o incluso la participación de representantes de la parte social, como, por ejemplo, miembros de sindicatos o de comités de empresa⁴.

Tabla 1. **Distribución de la muestra según perfiles de entrevistados**

PERFIL DEL ENTREVISTADO	NUM.	%
Empresario- directivo gran empresa	22	46%
Empresario- directivo pyme	11	23%
Agentes del territorio no empresariales	15	31%
Total de entrevistas	48	100%

Fuente: Elaboración propia

5. APRENDIZAJES

Los aprendizajes exigen una lectura retrospectiva que ubique los impactos en torno a dos claves principales apuntadas en los testimonios y solo dissociables analíticamente: la persistencia de la violencia en el tiempo, ya que ETA ha estado activa cinco décadas, y las características del contexto político y social donde esa violencia se ejerce. Este es un mecanismo privilegiado para entender la permanencia de algunos de los efectos menos visibles o tangibles del terror en el entorno empresarial, pero también el sentido específico que la resiliencia adquiere en él.

5.1. Persistencia de la violencia en el tiempo: continuidades y quiebras

Durante décadas, la connivencia o incluso la legitimación de la violencia por parte de sectores significativos de la sociedad vasca se erigieron en factores determinantes de los impactos indirectos de la violencia y de la extorsión. Este ambiente social dejó al empresario vasco, a veces amenazado por quien era y otras por donde trabajaba, en una situación de soledad que le exigió responder con

sus propios medios, sin apenas contar hasta fechas relativamente recientes, y más allá de declaraciones formales de condena del chantaje y de solidaridad, con apoyo institucional u organizativo.

En el clima social antirrepresivo que marcó el final de la dictadura, las empresas sufrían a diario las consecuencias de una profunda crisis económica. Cuando aún las organizaciones sindicales se estaban consolidando en los centros de trabajo, en ocasiones la utilización de un lenguaje de chantaje y de alusiones directas o veladas a la posible intervención de ETA en caso de no llegar a acuerdos en los convenios teñía las negociaciones colectivas. Buena parte del empresariado se sentía solo, marcado por conflictos laborales y huelgas continuas, en un ambiente social dominado por la creencia en las tesis de la imbatibilidad de ETA y la naturalización de la violencia. No obstante, ya en la década de los 70 hubo grupos de trabajadores y sectores del ámbito sindical que se desmarcaron de semejantes planteamientos y acciones.

Con la consolidación de la democracia, la organización terrorista, inmersa en una lógica mortífera que provocaba un creciente rechazo social, utilizaba la extorsión y de los secuestros como soporte principal para su financiación, aunque también siguiera alimentando, como herramienta de legitimación, su carácter de inversión al servicio de la liberación del Pueblo y de sus luchas populares, especialmente en el terreno ecologista.

En el momento en que más amplias capas de la población y del empresariado -nacionalista y no nacionalista- se vieron afectadas por la violencia, la fragmentación entre los afectados y no afectados por la violencia se tambaleó, debilitándose la diferenciación entre «los unos» y «los otros». Algunos entrevistados subrayan que, tras años de inacción, las instituciones públicas hicieron autocrítica de la falta o tibieza en el amparo hacia las personas extorsionadas y otros que este apoyo fue evolucionando lenta, pero positivamente a lo largo de las cinco décadas de vigencia de la actividad criminal. Además, en la etapa final de la extorsión sí que se advertía una mayor tranquilidad en el mundo empresarial por la percepción de una mayor debilidad de la banda ante el acoso policial y judicial (Vázquez Eguskiza, 2007).



5.2. Características del contexto político y social

El chantaje económico fue facilitado, cuando no alimentado, por profundas sinergias entre determinados actores, discursos y prácticas que le dieron apoyo social. El entorno social de la organización terrorista funcionó como un auténtico poder fáctico en una sociedad que, en gran medida, asumió los postulados del nacionalismo más extremo o calló para no sentirse señalada por él, más en Guipúzcoa que en Bizkaia y más en este territorio que en Álava o Navarra. El empresariado vasco, como ocurrió a otros colectivos, fue estigmatizado (Goffman, 1970). Así los discursos acusadores de explotar a los trabajadores, de estar al servicio del Estado opresor, de ser cómplice en el conflicto con España y de no resultar afín a la causa de la independencia vasca, fueron el necesario sustrato legitimador para su cosificación. De hecho, desde sus inicios, los procesos de extorsión incluyeron, además de a los activistas, a toda una red de mediadores que servían de enlace o negociaban rebajas en los pagos, receptores y depositarios del dinero e intermediarios encargados de su blanqueo. La violencia de persecución hizo visible con toda su crudeza su potencial de extorsión y de intimidación especialmente durante los secuestros de los años 90 y sobre todo en los pequeños municipios.

Las víctimas y los familiares que recibieron las cartas o experimentaron otro tipo de amenazas sufrieron, tras vivir un estado de shock, importantes secuelas, trastornos psicológicos temporales e incluso crónicos en un clima de incompreensión social (Sáez de la Fuente, 2017). Medidas de autoprotección y de seguridad que no son normales terminaron invisibilizándose, pasando desapercibidas para el conjunto social y rutinizándose para el propio amenazado. A veces, la sensación de soledad del empresariado se agudizaba porque parte de la familia o incluso alguno de los hijos de la persona extorsionada tenía afinidades ideológicas y políticas con el mundo afín al fenómeno terrorista. En otros casos, diferentes generaciones o miembros de una misma familia sufrieron procesos de extorsión.

5.3. La relevancia de los efectos indirectos

Los testimonios recogidos abundan mayoritariamente en los impactos indirectos o de naturaleza intangible y relativos al ámbito territorial. Sin embargo, en relación con los distintos niveles de análisis, es el perfil «empresario-directivo gran empresa» el que identifica



una mayor proporción de impactos directos del terrorismo en el territorio. Por su parte, los empresarios de empresas pequeñas y medianas centran sus testimonios en reconocer impactos en ellos mismos y en sus empresas, en lugar de aludir a impactos territoriales. Durante muchos años, el que en buena parte de la ciudadanía vasca calase la imagen del empresario como agente explotador de la clase trabajadora y cómplice en el conflicto con España, tendió a legitimar el chantaje y a desencadenar muchos de los impactos indirectos para la actividad empresarial identificados en los testimonios: miedo, estrés, desconfianza, silencio autoimpuesto -para reducir el efecto de la violencia en su entorno afectivo y profesional, culpa -por poner en riesgo y hacer sufrir a su familia- y pérdida de libertad o aislamiento social, en especial tras la adopción de medidas de seguridad, desde la autoprotección a vivir escoltado. Al hacerse la vivencia de la intimidación irrespirable, hubo personas que se marcharon del País Vasco, otras que cambiaron de residencia dentro de la misma comunidad autónoma, por ejemplo, del mundo rural al urbano o que dejaron de volver al pueblo de toda la vida para pasar desapercibidos.

Al prolongarse en el tiempo, la violencia ha afectado a la cultura empresarial y a los modos en que la empresa se relaciona con sus grupos de interés. Como nodo organizativo en el que confluyen clientes, proveedores, trabajadores, directivos, propietarios actuales y futuros sucesores, la empresa fue receptora y transmisora del impacto de la violencia que se canalizó a todos los agentes vinculados a la misma. En las pymes, el primer destinatario del impacto fue frecuentemente el empresario, quien a menudo absorbió los efectos de la violencia en su propia persona. Sin embargo, se aprecia que este impacto va más allá de la duración del fenómeno violento, ya que ha afectado a la cultura, a las relaciones (incluidas, por supuesto, las laborales) y a los comportamientos de empresarios y empresas, ganando espacio la opacidad y la verticalidad en detrimento de la transparencia y de la corresponsabilidad o colegialidad en la toma de decisiones. En ello influyeron, entre otros factores, la convicción de que personas, que les resultaban próximas por motivos profesionales o personales, pudieran suministrar información a ETA para convertirlos en objetivos extorsionables y la consiguiente desconfianza que ello generaba. Además, se insiste en los impactos específicos en la actividad de la empresa fruto de la violencia (atacados, seguridad y gastos adicionales); y en el perfil de empresario



y directivo de pyme, destaca, asimismo, el impacto en la actividad comercial.

Las características del entorno organizativo o de la tipología de empresa en que estaba inmersa la víctima de la violencia condicionan la heterogeneidad de las distintas dimensiones de impacto identificadas. Asimismo, la percepción de impactos indirectos está condicionada por el entorno social en el que la persona amenazada residía y tenía su negocio. Por un lado, se pueden identificar a empresas ubicadas en entornos rurales, pequeños y socialmente homogéneos, conniventes con la violencia, donde abundaban las prácticas de microextorsión y la víctima se sentía señalada y hostigada y acusaba falta de libertad; por ello, destacan más los impactos a nivel personal, tanto directos -afecciones a los patrimonios y a las familias- como indirectos -tensión, cansancio y angustia-, que les impedían racionalizar la amenaza. Por otro, existen empresas arraigadas en entornos más abiertos, plurales, urbanos, menos homogéneos socialmente, donde la víctima podía vivir con cierta libertad y, en este sentido, presenta menos testimonios ligados al ámbito personal -quizás porque se sentía más libre y protegido-, y destaca impactos en la atracción de inversiones en el territorio y en las relaciones laborales -más tensas y agresivas- que repercutieron en las decisiones empresariales de traslado de centro de decisión o de áreas clave del negocio.

No obstante, la percepción de los impactos está también condicionada por los tiempos personales de la persona amenazada. Puede ocurrir que la empresa no hubiera sido amenazada, que se tuviera constancia de la existencia de la extorsión en otros no iguales, en otros colectivos o en el mismo colectivo, pero, como no le había llegado personalmente, no le afectaba. Otro escenario es el de la empresa que ya sufría la extorsión, pero, como eran muchos los posibles sujetos susceptibles de sufrir sus consecuencias, se daba un margen para la racionalización y para no sentir que se trataba de un ataque directo y personal a él y su familia. Finalmente, puede suceder que el chantaje económico se diese y el empresario se sintiese totalmente atacado por sus características personales, la forma o proximidad de la amenaza o el ataque a otros iguales.



5.4. La resiliencia del empresariado vasco, antídoto frente a los impactos

Desde una amplia heterogeneidad de motivaciones no excluyentes (convicciones éticas, sentimiento de identidad, vinculación al territorio o a la empresa...), se puede considerar que el empresariado vasco resistió y mantuvo la actividad empresarial a pesar de verse afectado de forma directa y personal por la violencia y la extorsión de ETA; y lo hizo sin fomentar una violencia de respuesta. En el perfil de empresario y directivo de pyme, destaca el mantenimiento de la actividad con impactos negativos en crecimiento y tamaño y dentro del perfil empresario-directivo de gran empresa, los testimonios referentes al «traslado del centro de decisión o de ciertas áreas clave fuera del territorio».

Se pueden reconocer en los testimonios distintos tipos de resiliencias. En primer lugar, la resiliencia del empresario a título individual que, manteniendo el asunto en privado, adquirió distintos matices: no pagar y no marcharse, pero no realizar más inversiones o cambiar de residencia con o parte de su familia. Por otro lado, se puede identificar la resiliencia pública -demandando expresamente la no cesión al chantaje- que dio a algunos empresarios un carácter ejemplar, opción que les hizo sufrir un riesgo añadido y que en determinados casos tuvo consecuencias letales. Pero también se puede identificar la respuesta resiliente del empresariado que ha participado en este estudio, abogando por contar lo sucedido para garantizar los derechos de las víctimas y la no repetición de la barbarie.

Mientras, respecto a la resiliencia social e institucional, los propios entrevistados la califican de tardía, relativa y escasamente proactiva tanto en las instituciones públicas como en las organizaciones empresariales, con algunas excepciones notables.



6. Conclusiones

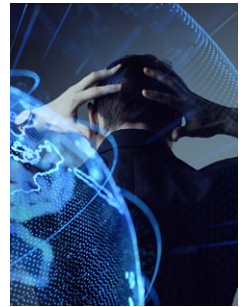
Hasta el momento, se han hecho aproximaciones de carácter cuantitativo a los efectos de la extorsión y de la violencia en el entorno empresarial vasco. ¿Por qué tiene sentido que en este artículo nos hayamos fijado, desde una aproximación cualitativa, en los impactos menos visibles? ETA se autodisolvió en mayo de 2018. La memoria de lo sucedido no es solo una forma parcial de hacer justicia al empresariado amenazado, sino también de extraer aprendizajes que pueden ayudar a percibir todo lo intangible que rodea a la empresa, a entender las lógicas estructurales subyacentes a determinados tipos de cultura empresarial y a familiarizarse y prever reacciones ante eventos exógenos más o menos extremos como el Covid-19.

En el mundo de la empresa, las decisiones estratégicas se toman en contextos de incertidumbre. Forma parte del ADN del emprendimiento. Pero los eventos extremos y las sacudidas exógenas suponen una vuelta de tuerca que amplifica el riesgo. Hay impactos directos, pero también indirectos, mucho menos visibles, los cuales no operan de la misma manera en el conjunto del tejido empresarial porque su densidad depende de factores como el tamaño y el tipo de empresa, su enraizamiento en el territorio, la cultura cívico-democrática de la sociedad y la imagen que esta tiene y proyecta sobre la actividad empresarial y el apoyo o la inhibición de las instituciones públicas y de las organizaciones empresariales. Frente tales impactos, la resiliencia individual es insuficiente. Precisa prestigiar la imagen social del empresariado y demanda el apoyo de los distintos grupos de interés -reconocidos como interlocutores legítimos- y de las instituciones públicas.

El análisis realizado contiene limitaciones de alcance que permiten identificar vías futuras de investigación. En primer lugar, el análisis narrativo de testimonios efectuado en este trabajo nos ha permitido mostrar los efectos de la violencia persistente en territorios, empresarios y empresas, pero no establecer relaciones de causa-efecto, como lo hacen otros autores, como Rose (2009). La investigación futura que capture las conexiones explícitas y tácitas entre estos impactos permitiría profundizar en la complejidad de la realidad analizada. En segundo lugar, a pesar de que se incluyeron muchas víctimas en el estudio, los testimonios de clientes, proveedores y otros grupos de interés no han sido analizados específicamente. En particular, las entrevistas con familiares o amigos de las víctimas



podrían haber sido una fuente relevante de triangulación. En tercer lugar, la dimensión temporal también podría considerarse en el estudio de los efectos de la violencia persistente. En consecuencia, esta línea de investigación podría enriquecerse en el futuro incorporando datos específicos sobre la violencia en las diferentes etapas de la actividad terrorista en el País Vasco, con el objetivo de estudiar la evolución de los impactos a lo largo del ciclo de vida del conflicto violento (Gupta, 2008). Finalmente, resulta sin duda de interés explorar de forma comparativa otros contextos, incorporando las características específicas de las víctimas, la idiosincrasia de la violencia y otras particularidades que puedan ser fuente de enriquecimiento y de contraste.



BIBLIOGRAFÍA

- Abadie, A., & Gardeazabal, J. (March de 2003). The economic cost of conflict: a case study of the Basque Country. *American Economic Review*, 93(1), 113-132.
- Abadie, A., & Gardeazabal, J. (2008). Terrorism and the World Economy. *European Economic Review* (52), 1-27.
- Bilgel, F., & Karahasan, B. C. (2017). The economic costs of separatist terrorism in Turkey. *Journal of Conflict Resolution*, 61(2), 457-479.
- Buesa, M. (2011). *ETA, S.A. El dinero que mueve el terrorismo y los costes que genera*. Barcelona: Planeta.
- Buesa, M., & Baumert, T. (2010). *The Economic Repercussions of Terrorism*. Oxford: Oxford University Press.
- Carmena, M., Landa, J. M., Mújica, R., & Uriarte, J. M. (2013). *Informe-base de vulneraciones de derechos humanos en el caso vasco (1960-2013)*. Vitoria-Gasteiz: Gobierno Vasco.
- Comfort, L. (2002). Rethinking security: Organizational fragility in extreme events. *Public Administration Review* (62), 98-107.
- Díaz, P., & Montaña, B. (2017). Cuantificación del coste económico de ETA. En J. Ugarte, *La bolsa y la vida. La extorsión y la violencia de ETA contra el mundo empresarial* (págs. 345-367). Madrid: La Esfera de los Libros.
- Elbanna, S., Ali, A. J., & Dayan, M. (2011). Conflict in strategic decision making: do the setting and environment matter? *International Journal of Conflict Management*, 22(3), 278-299.
- Elden, S. (2010). Land, terrain, territory. *Progress in human geography*, 34(6), 799-817.
- Funes, M. J. (1998). *La salida del silencio. Movilizaciones por la paz en Euskadi, 1986-1998*. Madrid: Akal.
- Gioia, D., Corley, K., & A.L., H. (2013). Seeking qualitative rigor in inductive research: notes on the Goia methodology. *Organizational Research Methods*, 16(1), 15-31.
- Goffman, E. (1970). *Estigma. La identidad deteriorada*. Buenos Aires: Amorrortu.
- Goldberg, M., Kim, K., & Ariano, M. (2014). *How firms cope with crime and violence. Experiences from around the world*. The World Bank.
- Grupta, D. (2008). *Understanding terrorism and political violence: The life cycle of birth, growth, transformation and demise*. London: Routledge.
- Jehn, K., & Mannix, E. (2001). The dynamic nature conflict: a longitudinal study of intragroup conflict and group performance. *Academy of Management Journal*, 44(2), 238-251.
- Kasperson, R. (1988). The social amplification of risk: a conceptual framework. *Risk Analysis*, 8(2), 177-187.
- Lazarus, R., & Folkman, S. (1984). *Stress, appraisal and coping*. Springer Publishing Company.
- López Romo, R. (2015). *Informe Foronda. Los efectos del terrorismo en la sociedad vasca*. Madrid: Catarata.
- March, J., & Simon, H. A. (1958). *Organizations*. England: Wiley: Oxford.
- Meyer, A. (1982). Adapting to environmental jolts. *Administrative Science Quarterly*, 27, 515-537.
- Mileti, D. (1999). *Disasters by design: A reassessment of natural hazards in the United States*. Washington D.C.: Joseph Henry Press.
- Parayitam, S., & Dooley, R. S. (2009). The interplay between cognitive and affective conflict and cognition and affect based trust and influencing decision outcomes. *Journal of Business Research*, 62(8), 789-796.
- Pidgeon, N., Kasperson, R.E., & Slovic, P. (2003). *The social amplification of risk*. Cambridge: Cambridge University Press.
- Rose, A. (2009). A framework for analyzing the total economic impacts of terrorism attacks and natural disasters. *Journal of Homeland Security and Emergency Management*, 6(1).
- Sáez de la Fuente, I. (2011). *La opinión pública vasca ante la violencia de ETA. Una mirada retrospectiva*. Bilbao: Bakeaz.
- Sáez de la Fuente, I. (2017). *Misivas del terror. Análisis ético-político de la extorsión y la violencia de ETA contra el mundo empresarial*. Bilbao: Marcial Pons.
- Sullivan-Taylor, B., & Wilson, D. (2009). Managing the threat of terrorism in British travel and leisure organizations. *Organization Studies*, 30(2-3), 251-276.



Tierney, K. (1997). Business impacts of the Northridge earthquake. *Journal of Contingencies and Crisis Management*, 5(2), 87-97.

Vázquez Eguskiza, J. (2007). La paz, ventaja incalculable. En F. Deusto (Ed.), *Miradas al futuro de Euskadi*. Bilbao.

Wilson, D., Branacki, L., Sullivan-Taylor, B., & Wilson, A. (2010). Extreme events, organizations and the politics of strategic decision making. *Accounting, Auditing and Accountability*, 23(5), 699-721.

NOTAS

Autoras de contacto:

1. Universidad de Deusto. Avenida de las Universidades, 24. 48007 - Bilbao (Spain)
2. Universidad de Deusto. Mundaiz, 50. 20012 San Sebastián (Spain)

-
3. El número total de personas entrevistadas fue 47, ya que a una de ellas se la entrevistó en dos momentos, por lo que se dispuso de dos entrevistas de la misma.
 4. Sin embargo, hubiera sido deseable incrementar la participación de la parte social, y, por ello, las investigadoras invitaron sin éxito a la participación a un conjunto más amplio de representantes que finalmente por distintos motivos declinaron la invitación.





Alan Francisco Rodriguez Jasso¹

Facultad de Comercio y
Administración Victoria.
Universidad Autónoma de
Tamaulipas, México



afrodriguez@uat.edu.mx

The impact of Strategic Climate Planning on Carbon Performance: An empirical examination of Mexican listed firms

El impacto de la Planificación Estratégica Climática en el Desempeño del Carbono: Un examen empírico de las empresas mexicanas que cotizan en bolsa

I. INTRODUCTION

Climate change is a global challenge facing modern society. It has negative consequences, and businesses should take a role in the transition towards a low-carbon economy, thus attracting the attention of customers, employees, and investors observing the company's performance in order to provide legitimacy (Dahlmann, Branicki & Brammer, 2017).

For this reason, corporate responses towards climate issues have started to be implemented with the conviction that environmental practices would lead not only to a reduction of business risks, operational costs, and regulatory compliances but also enhance the firm's reputation thus increasing business competitiveness and in turn leading to environmental pressures exerted on companies for greener procedures (Luo & Tang, 2014; Qian, Suryani & Xing, 2020; Trumpp & Guenther, 2015).

The relevance of carbon performance on climate mitigation has generated a concern into the firm's strategic planning. This in turn led to, further steps into the company's design and implementation of carbon actions aimed at improving corporate environmental targets (Lam & Lim, 2016). Consequently, the implementation of strategic



Arturo Briseño García¹

Facultad de Comercio y
Administración Victoria.
Universidad Autónoma de
Tamaulipas, México



abriseño@docentes.uat.edu.mx



Ana Luz Zorrilla del Castillo¹

Facultad de Comercio y
Administración Victoria.
Universidad Autónoma de
Tamaulipas, México



azorrilla@docentes.uat.edu.mx



EXECUTIVE SUMMARY

Climate change is an international concern to be addressed in the short term, and firms have an active role in its reduction. This paper analyzes the effect that strategic climate planning has on carbon performance in Mexican listed firms. The stakeholder and institutional perspectives provide a theoretical framework to explain the external pressure that modifies the current economic logic to obtain legitimacy on climate change. Using Bloomberg and Thomson Eikon data from 2014-2018 and a random-effect method panel analysis regression, our results suggest a significant effect of strategic planning along with the emission trading component on carbon performance.

RESUMEN DEL ARTÍCULO

El cambio climático es una preocupación internacional que debe abordarse a corto plazo y las empresas tienen un papel activo en su reducción. Este trabajo analiza el efecto que la planificación estratégica climática tiene sobre el desempeño de carbono en las empresas mexicanas que cotizan en bolsa. Las perspectiva institucional y de los grupos de interés proporcionan un marco teórico para explicar la presión externa que modifica la lógica económica actual para obtener legitimidad sobre el cambio climático. Utilizando datos de Bloomberg y Thomson Eikon de 2014-2018, así como una regresión de análisis de panel de efectos aleatorios, nuestros resultados sugieren un efecto significativo de la planificación estratégica junto con el componente de comercio de emisiones sobre el desempeño de carbono.

planning as an enhancing element of carbon performance has been addressed in the literature, suggesting a positive relationship in the improvement of the companies' performance (Henri & Journeault, 2010, 2018; Judge & Douglas, 1998; Wisner, Epstein & Bagozzi, 2006).

For this reason, the integration of carbon issues into the corporate plan as a means to enhance the environmental performance of the companies provides two kinds of strategies: reactive and proactive. The latter is fundamental to enhancing the environmental performance in the long-term while also satisfying the demands of relevant groups related to the firm; this perspective implies the creation of new competitive advantages as well as reducing risks (Fethi & Rahuma, 2020).

...we investigate the relationship between strategic climate planning and carbon performance.

Within the strategic planning, the establishment of emission targets reflects the voluntary commitment of the company to address climate concerns, thus seeking an improvement in the market position and the corporate image (Dahlmann et al., 2017). Emission trading schemes are a practice that implies a reduction in GHGs using "allowances." This mechanism incentivizes companies to take action based on the monetary value of the emissions (Hossain & Farooque, 2019). This market mechanism provides flexibility to the companies to address climate concerns economically. This is an ideal strategy for carbon reductions (Oliveira, Gurgel & Tonry, 2019).

Climate risk assessment is another practice that integrates strategic planning towards climate change. It is necessary for designing and implementing response measurements (Sakhel, 2017). The risks that firms face can be classified in physical, regulatory, and market; the last one is related to shifts in the consumer demands and behavior. This might impact the financial aspect where the carbon responses act as a countermeasure to those commercial risks, thus setting the firm in a better position (Sakhel, 2017; Weinhofer & Busch, 2013).

Here, drawing on environmental management literature, we investigate the relationship between strategic climate planning and carbon performance. Furthermore, we analyze the influence that targeted emissions, emissions trading, and climate risks have on carbon releases. We developed a conceptual framework where these variables reflect the reduction in carbon performance among Mexican listed firms. We hypothesized that the stakeholders would make institutional and logical impacts on these practices to influence emissions reductions in a Mexican context.

Our paper contributes to the literature in two ways. The first is that it provides empirical evidence regarding the influence that strategic climate planning has on decreasing carbon emissions. It provides new insights into the importance that climate practices have on climate change mitigation. The second contribution is that this study provides evidence on the relevance of the emission trading schemes for decreases in greenhouse gases where the implementation of such trading approaches offers an ideal opportunity for companies to participate in an economically efficient manner in the reduction of climate change through “emission credits.”

The implication for practitioners is the relevance in incorporating climate issues into strategic planning, which improves executives' decision-making process thus enhancing the corporate legitimacy and assuring long-term survival in the market. Another implication is the benefits of integrating emission trading schemes into the corporate plan to address the environmental pressures exerted by more significant stakeholders leading to an efficient abatement cost. The structure of the paper is the follows: The next section develops our theoretical perspective, outlines our hypothesis, and defines the conceptual model. We describe our methods and findings before adding discussion and conclusions.

KEYWORDS

Strategic planning, carbon performance, climate change, greenhouse gases, climate action.

PALABRAS CLAVE

Planeación estratégica, desempeño de carbono, cambio climático, gases de efecto invernadero, acción climática.

2. RESEARCH FRAMEWORK AND BACKGROUND

2.1. Corporate Environmental Performance (CEP)

The economic development of society has increased the environmental pressures on firms in recent years. Shareholders are more sensible to such aspects and require more information about the stance of companies towards these issues. This increases the pressures to acquire greener and more environmentally friendly business procedures given that companies, no matter how large they are, contribute to the environmental pollution in terms of emissions, solids, or liquids (Acar & Temiz, 2020).

The contributions of companies to environmental problems are continuously increasing. Environmental performance is an essential issue in the decision-making process, and firms are taking an active role in actions related to environmental protection; thus, raising the attention of scholars worldwide (Liu et al., 2020; Rodríguez-Jasso et al., 2020).

Environmental performance is defined as the outcome of the organizational management related to environmental issues (Trumpp & Guenther, 2015). It comprises business practices and results regarding the environment, i.e., the use of alternative fuels and activities to prevent emissions (Post, Rahman & McQuillen, 2014). The CEP literature has been developed from various perspectives given its multidimensional characteristics: this construct comprises the recognition, measurements, verification, and reporting of CEP. It integrates multiple indicators such as the environmental management performance (EMP) as well as some dimensions related to environmental, operational performance (EOP). The EOP is the result of the firm's management execution; it avoids the subjectivity involved in management performance evaluation (Trumpp & Guenther, 2015).

One of the features involved in the EOP is the carbon performance factor. This is considered by the literature to be an imperative measure of corporate environmental performance. The carbon performance factor is tightly related to greenhouse gas emissions (GHG) (Delmas, Etzion & Nairn-Birch, 2013).

A good CEP suggests innovation, operational efficiency, and solid management and organizational structure in the firm. These metrics enhancing the company's legitimacy and fulfilling key stakeholder expectations (Aragon-Correa, 1998). Furthermore, this performance is an indicator of the organizational and managerial capabilities of the firm including the short and long-term perspectives. This in turn reduces the corporate risks and improves the firm's reputation (Dixon-Fowler et al., 2012).

The benefits that imply a remarkable carbon performance, and therefore a good CEP, can be noticed for improvements in the market responses towards the firm. These outweigh the compliance costs of such integrations leading to higher financial returns as well as a better market valuation versus those who are considered higher emitters who are penalized by the markets including in terms of reputation (Qian et al., 2020).

2.2. Carbon performance

As a component of the CEP, carbon emissions have become a fundamental feature of the company's risk evaluation because of its potential contingent liabilities concerning environmental issues such as environmental lawsuits, carbon-related costs, research and



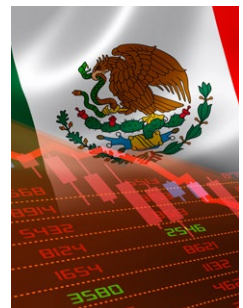
development investments, etc. (Choi, Luo & Shrestha, 2020).

The role that carbon performance has for the firm's environmental risk evaluation is undeniable; therefore, it is critical to identify the various scopes inherent to such emissions. The direct emissions or scope 1 are related to the explicit firm's emissions coming from burning carbon fuels; meanwhile, the indirect emissions or scope 2 are the results of the electrical consumption of the firm. Scope 3 concerns the emissions derived chiefly from business travels and external distribution (supply chain). Companies with a higher scope 1 have more probabilities of facing more demanding legislation about its performance than others. The effects of scope 2 are not subject to severe scrutiny (Choi et al., 2020; Dahmann et al., 2017).

Subsequently, those scopes can be integrated generally into two classifications: absolute and relative carbon performance. The first indicates the extent of the performance of the company towards climate change. At the same time, the relative or emissions ratios link the absolute total carbon emissions with a business metric such as total revenue giving the carbon intensity ratio, which is the quantity of carbon necessary to generate a monetary unit. One can then calculate a carbon efficiency measurement that captures changes in the carbon performance due to mergers, acquisitions, or outsourcing. It also accounts for the emissions variations of the firm based on changes in the capabilities of the company or economic conditions (Busch & Lewandowski, 2017).

The absolute and relative carbon firm's performance are well-accepted in the literature. Absolute emissions are a fundamental indicator, but they do not provide enough information about the extent of the firm's carbon dependency. Rather, emissions ratios are preferred by financial markets for evaluation and assessment of the company's carbon exposure (Busch & Lewandowski, 2017; Delmas, Nairn-Birch & Lim, 2015).

Consequently, the carbon exposure of the company might be enhanced by the implementation of a carbon management perspective, i.e., the establishment of carbon committees; the evaluation of carbon risks and opportunities for the firm; the establishment of emission targets; and the implementation of carbon policies that give the firm resources and capabilities to minimize the effects of its carbon emissions contributing to the creation or reinforcement of a positive image with their stakeholders and shareholders (Choi et al., 2020).



2.3. Climate Strategic Planning

The integration of the natural environment into the strategic planning process of the firm can help executives merge environment concerns such as climate change with economic growth. This strategy can limit the damage to natural resources while also fulfilling the duties that firms have with all their stakeholders (Judge & Douglas, 1998).

The strategic management literature suggests diverse measurements related to organizational performance. This literature defines strategic planning as the guide that shapes the direction of the organizational activities, developing strategies (i.e., policies, actions, programs, resources) for the achievement of those objectives. It calls for the settlement of long-term goals of the firm assessing the progress of the implemented strategies and seeking the stakeholder's commitment (Lam & Lim, 2016).

Based on the increasing awareness of the stakeholders in terms of environmental concerns, i.e., carbon performance, companies have intensified the integration of such issues into their operational strategic plans where a proactive perspective is vital to enhance the environmental performance in the short and long term thus creating an environmental strategy that is conceptualized as the planning of the companies' activities under the environmental perspective thus aiming to reduce the impacts caused through enhancing products or processes (Fethi & Rahuma, 2020).

Consequently, the implementation of strategic planning can enhance carbon performance suggesting a positive relationship to the companies' performance. For example, Henri & Journeault (2018) examined the eco-control practices adopted by Canadian manufacturing firms. Their findings are practices such as corporate mission, strategic planning, policies, budgets, performance indicators, and incentives to facilitate the execution of environmental strategies and foster executive and operational actions such as the disclosure of environmental performance information.

Another study developed by Judge & Douglas (1998) explored the ability of US firms to integrate the natural environment into their corporate strategic planning. Their findings suggest that such integration is positively associated with the CEP and CFP of such companies implying that this perspective provides the opportunity to create competitive advantages for those firms. As a result, the data used by these authors support the argument suggested by Hart (1995) that the enhancing of pollution-prevention capability might



lead to lower relative costs and emissions. Comparatively, Henri & Journeault (2010) examined the extent that eco-control practices influence the CEP and CFP in Canadian firms finding a mediating effect of the inclusion of environmental objectives into the corporate planning as a measure of an eco-control practice on the corporate environmental performance, which encompassed emissions controls.

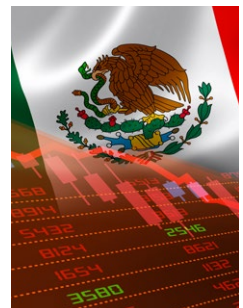
Finally, Wisner, Epstein & Bagozzi (2006) demonstrate that firms with an alignment of strategic planning, management commitments, and proactive managerial actions towards environmental performance (such as emissions levels or reductions, environmental awards, or the establishment of standardizations) might have positive results of financial or environmental results for US firms.

As a result, an environmental perspective implies challenges and opportunities for the firm where a proactive environmental strategy aimed at reduction of carbon emissions plays a fundamental role in the climate change abatement thus improving the company's productivity, minimizing the financial risks concerning environmental regulations, allowing them to gain new sources of competitive advantages and creating new business opportunities: enhancing the employees' skills, investing in new technologies, providing the opportunity to have access to new markets and costumers, and having long-term commitments especially in the financial arena to improve the value of the firm in the short and long-term (Fethi & Rahuma, 2020).

2.3.1. Emission targets

The responsibility that companies have towards climate change has generated a moral obligation to tackle this environmental issue. Thus, the carbon policies established by companies reflect the voluntary commitments to address such responsibilities and are considered climate change targets. These targets seek to improve the strategic positioning in the market and represent a desire to enhance their future or current image in the industry (Dahlmann et al., 2017).

The establishment of such climate targets reflects the intentions of the firm to address this environmental issue considering two types of efforts: substantive and symbolic. The substantive actions reflect the understanding of the firm towards its environmental impacts and contemplate the necessary activities to manage and reduce such repercussions over time, i.e., the creation of executive



payment schemes related to the firm's environmental performance. Meanwhile, the symbolic effort does not necessarily reflect a real commitment to the carbon emission process (Dahlmann et al., 2017; Pinkse & Busch, 2013).

To have real environmental performance in the target setting, it is necessary to evaluate the degree of substantiveness through four criteria: 1) *target type* (absolute and relative reductions), 2) *target scope* (scope 1, 2, or 3), 3) *target ambitiousness* (scale of reductions targeted), and 4) *target time frame* (emissions reduction period). These help with the development of the organizational capabilities and improve the financial and strategic aspirations of the firm (Bansal, 2003; Dahlmann et al., 2017).

The first criterion is related to the levels of emissions reductions. These levels can be achieved through absolute decrements of the firm's GHG emission levels representing total decreases; intensity targets or relative reductions reflect the ambition of the companies to improve such decrements via energy efficiency or GHGs reductions without impacting total decreases. The second criterion integrates at least two scopes as a signal of substantive efforts to address climate concerns; narrow scopes suggest a symbolic target setting. The third aspect concerning the ambitiousness indicates that the integration of more significant emission reduction targets reinforce a substantive intention to improve corporate performance. Finally, the target time-frame associated with long-term objectives reflects a more realistic aim that might lead to more compromises in the strategic planning to achieve those goals versus short-term targets thus reflecting changes in the decision-making process to tackle climate change concerns integrating into this process current and future executives and employees (Dahlmann et al., 2017; Pinkse & Kolk, 2009).

2.3.2. Emission Trading

GHG emissions have taken a relevant role concerning environmental issues attracting the attention of various stakeholders, i.e., investors, clients, and the public. Consequently, a variety of emission-reduction strategies have been implemented worldwide to decrease GHGs. Regulatory, societal, and customer pressures have led to a need for change (Hossain & Farooque, 2019).

One of the strategies that companies have implemented to address carbon reductions is emissions trading. This strategy involves reducing GHGs by applying "credits" that provide incentives for



the companies and assign a monetary value to emissions. Thus, the scheme puts a limit on the emissions permitted by companies during a particular time. One can sell or purchase credits between companies providing a more flexible manner to manage their emissions (Hossain & Farooque, 2019).

The integration of such programs into strategic planning is a signal of the willingness to implement carbon strategies based on market mechanisms that facilitate the carbon reductions efficiently, and at the same time, improve the financial performance. This leads to marginal abatement costs between companies incentivizing the creation of more ambitious targets, creating funds to re-invest in sustainable infrastructure or technology that contributes to the carbon decrement, and in this manner, promote economic gains while addressing competitiveness in the market (Oliveira et al., 2019).

2.3.3. Climate change commercial risks discussed

The private sector is one of the main GHGs emitters worldwide; however, the impact of such releases can be felt on the corporate sector causing severe risks that demand prompt actions in the design and implementation of response measurements. These risks create the necessity of executing a corporate management of climate risks defined as measures that an organization takes to address the potential climate risks based on the physical impact of climate change. This in turn involves risk identification, threat assessment, and the response (Sakhel, 2017; Weinhofer & Busch, 2013).

The first step of this corporate management of climate risks implies that the firm determines the threat for the business activities, i.e., production-related risks covering the whole value chain that provides a complete understanding of the risk, its source, and the potential hazards. The second step involves evaluating the threats based on the possibilities of their occurrence and the potential damage as well as determining the urgency of the response. The third and final step selects a reply to minimize such risks, which can be categorized according to its objective in *risk reduction* (involving a proactive management perspective), *risk avoidance* (implying the removal of the threat (being the most effective)), and *risk transfer* (relocating the threat without reducing it or eliminating it) (Weinhofer & Busch, 2013).



Consequently, the private sector's various risks can be grouped into three types: *physical, regulatory, and market risks*. The first sort encompasses the potential losses in assets, operations, and processes that impact the financial aspect of the firm. The second type implies the awareness of regulatory changes to respond to climate issues, which are constantly increasing and represent operational and investment threats, i.e., policies to price carbon emissions. The third type concerns potential climate risks associated with consumer and financial shifts derived from changes in the products and services demands and the evolution of consumer attitudes. These attitudes might lead to a financial impact on the firm including the carbon responses of the firm as an effective countermeasure to market risks thus fulfilling the stakeholders' expectations and pressures (Sakhel, 2017).

2.4. The Mexican context

Mexico is one of the most important economies in Latin America (Cadena et al., 2017; OECD et al., 2019). It was in the top 20 of the global GHG emitters in 2018 contributing to 1.42% of all emissions just above Saudi Arabia (1.34%), Australia (1.3%), and South Africa (1.08%). The Mexican economy is the second most crucial GHG emitter in Latin America just behind Brazil according to the World Resources Institute (2020). Consequently, the level of its per capita emissions in 2018 was 3.77 metric tons (UCS, 2020). It retained its top -20 rating in 2019 as one of the largest producers of carbon emissions (Statista, 2020).

3. THEORY AND HYPOTHESIS DEVELOPMENT

Four hypotheses were developed here. The first hypothesis considers the integration of carbon emissions into corporate strategic planning. The second hypothesis is related to the establishment of emission targets and their effect on carbon performance. The third presumption considers the emission trading schemes and their aftereffects on emissions performance. The fourth involves climate change risks and their sway on a firm's emission fulfillment. In the following sections, each concept will be discussed through the lens of the stakeholder paradigm in tandem with the institutional perspective to describe the legitimacy that can be obtained from a socio-environmental perspective where stakeholder theory argues



how firms respond to external pressures; meanwhile, the institutional basis suggests the manner that companies integrate the values and norms that are socially accepted to obtain legitimacy and the long-term survival (Ganda, 2018).

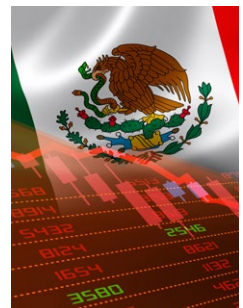
3.1. Strategic planning and carbon performance

International concerns related to environmental threats such as climate change have attracted the attention of different stakeholders worldwide. These issues have modified the environment where companies operate thus generating distinct pressures on them to design and implement various strategies to address environmental impacts, e.g., the integration of carbon reduction strategies into corporate planning that improves the carbon performance (Graham, 2017).

According to the literature, anyone who has an interest in the company's actions is considered a stakeholder. The interest of these groups into firm's environmental actions have increased in the last years. These groups are one of the main drivers in the increased of business responses that enable a reduction in the carbon emissions. In turn, they contribute to climate change abatement; therefore, the relevance of such stakeholders in promoting the integration of these issues into the strategy of companies is remarkable and aims to decrease emissions (Gondivan, 2017; Graham, 2017).

The stakeholders' demands can vary according to each group power: Some groups are stronger than others and motivate the adoption of reactive or proactive strategies. Proactive ideas are more desirable because they go beyond the coercive pressure that implies a reactive effort, i.e., legislation (reactive strategy). Reactive approaches have practical validation instead of a real improvement; however, the failure to attend to these requests might impact the long-term objectives of the firm and its shareholders where the adoption of an environmental paradigm suggested by such key groups is an option to decrease the negative impacts. At the same time, these strategies are a potential source of a competitive advantage (Dubey, Gunasekaran & Ali, 2015; Graham, 2017).

The non-coercive pressures coming from external stakeholders such as competitors are likely to modify the current values, norms, and beliefs of the companies. It can integrate environmental issues into corporate strategies that arise from the firm's perception that the success of competitors is based on the outcomes of certain



practices that involve the natural environment, i.e., carbon reduction practices that settle boundaries to the emissions permitted per year. Competitors might adopt this new perspective, and thus the pressure is established within the market to adopt such practices where the company may try to imitate this trend to reduce the risk and obtain legitimacy. They then follow the leading companies based on success or because they might not understand how to achieve it (DiMaggio & Powell, 1983; Tachizawa, Giminez & Sierra, 2015).

Hence, the implementation of carbon performance into the strategic planning of the firm implies a level of corporate commitment to address these climate concerns and enhance the corporate climate legitimacy. We adapt their perspective on the new logic established in the market to meet the expectations of societal norms, values, beliefs, and continued operation convinced that social demands have been addressed. This offers legitimacy and acquires a desirable corporate reputation (Ganda, 2018). Consequently, we posit the following relationship:

H1: There is a positive and significant effect between strategic planning and corporate carbon performance in Mexican listed firms.

3.1.1. Emission targets and carbon performance

Climate change has caused different responses based on the pressures exerted by society concerning climate issues; these pressures are an essential driver for the integration of these affairs related to carbon performance into the firm's perspective addressing the moral responsibility of the companies towards environmental matters thus affecting internal strategies as well as the selection of management controls. For example, firms can limit emissions due to operational processes of the firm. These targets can enhance corporate performance given the urgency of decreasing GHG emissions (Kumarasiri, 2017).

The relationship between the stakeholders and the environment is based on a societal framework of norms and beliefs, which impact the firms' structure and modify their management practices (Kumarasiri, 2017). Consequently, these stakeholders' pressures must be assessed considering the potential cooperative and competitive threat for the correct strategies' adoption; these have a unified evaluation related to the ability to support the firm's



objectives. Meanwhile, the competitive perspective has the opposite aim (Freeman, 1984).

Thus, the adoption of a specific practice like the creation of emission targets into the company strategy may depend on the capability of a particular group to influence the corporate actions because these influences might modify the firm's settings thus generating the adoption of an environmental perspective into the organizational structure creating stability and change for the corporate systems. These practices are aligned to broader social orders and build new patterns of practices, assumptions, values, norms, and rules provide meaning for the new reality. New standards can lead to legitimacy with key stakeholder groups. Setting emission targets into the main objectives of the companies can avoid the adverse effects that may lead to customer dissatisfaction and threaten the long-term survival of the firm (Imtiaz, Adams & Boyce, 2019).

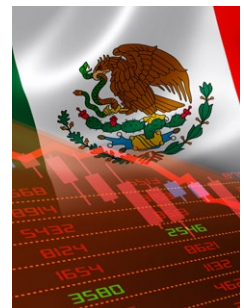
The adoption of carbon targets into a corporate strategy can reflect the interest of the firm in terms of its environmental performance. This is reflected in emissions reductions and permits the development of the firm's capabilities to address climate concerns that enhance the company's value. This in turn unleashes an urgency to innovate current practices that derive from carbon performance improvements. These strengthen the reputation among key stakeholders leading to long-term legitimacy (Dahlmann & Grosvold, 2017). Thus, we establish the following hypothesis:

H1a: The establishment of emission targets affects carbon performance positively and significantly in Mexican firms.

3.1.2. The influence of emission trading on carbon emissions

GHG emissions are an environmental issue that integrates corporate agendas. Emissions are in the spotlight of corporate social responsibility and corporate sustainability. These concerns have become mainstream in the business literature. They call the attention of several groups with an interest in company performance, e.g., firm's investors, clients, governments, and the public who have settled into a corporate plan of environmental concerns such as reductions in carbon emissions. These in turn lead to the firm's design, development, and implementation practices (Hossain & Farooque, 2019).

As a result of such motivations, companies have modified the



established rules that guide social interactions between firms and organizations. They have incorporated external demands related to carbon performance and have avoided failures related to their moral obligations towards these groups thus applying different strategies that enable a carbon decrease. They have implemented emission trading schemes that reduce emissions in an economically efficient manner for the companies. They offer flexibility for cost-efficient methods to manage corporate emissions thus reflecting the firm's desire to decrease carbon and value to the organizational sustainability process (Hossain & Farooque, 2019; Jennings & Zandbergen, 1955).

These schemes have been implemented in different regions worldwide based on the minimal abatement costs, which are an ideal market-based tool for achieving carbon reductions between firms (Wang et al., 2016). The deployment of these trading schemes allows the firms to bridge social expectations with operational business performance thus fulfilling the norms of the society in which it operates. Firms gain or maintain legitimacy in front of their external stakeholders thus satisfying the social-business arrangement and obtaining an allowance to continue in the market with legitimate practices (Van-Staden & Hooks, 2007). Based on the previous argument, we develop the following hypothesis:

H1b: The establishment of an emission trading system is positively associated with carbon performance in Mexican firms.

3.1.3. Climate change commercial risks and emission performance

Industries are fundamental to climate change they are a significant emitter and can also mitigate emissions. The influence of their investors and other groups might change their path towards a low-carbon economy (Kolk, Levy & Pinkse, 2008). The threats that companies face concerning climate change demands proactive strategies and measurements that provide the opportunity to respond to these risks; the corporate management of climate risks strategy must be an intrinsic aspect in business activities (Kouloukoui et al., 2019).

According to Sakhel (2017), there are three categories concerning climate risks: regulatory, physical, and market. The first is related to the hazards that come from potential changes in the normative



and legislative procedures due to climate concerns. The second category implies the costs derived from damages to the firm's assets and operational breaks directly from climate changes in the natural ecosystem. Market risks are related to consumers and financial markets (commercial risks) that can be derived from shifts in the consumers' demands of products and services thus modifying customers' behaviors and attitudes as well as investor's decisions to put money in low-carbon intensity companies.

Companies can face risks of climate change through response measurements, such as reductions, compensations, or avoidance of carbon emissions. The first strategy involves a proactive effort to reduce climate risks while the second implies the dismissal of the source of threat (this is the most effective). The third is to transfer the risks to others (Weinhofer & Busch, 2013). These practices are considered countermeasures to market risks that might comply with the regulatory climate threats imposed by different stakeholders. These practices are reduction strategies motivated chiefly by market pressures (Sakhel, 2017; Weinhofer & Hoffmann, 2010).

Addressing climate risks is motivated by pressures from society. Market and institutional pressures cause companies to limit their emissions and use a stricter framework where new pressures might emerge (Weinhofer & Busch, 2013). The compliance with such pressures will allow firms to be aligned with the rules imposed by society thus fulfilling societal expectations, and maintaining a beneficial relationship with society. They adopt rules, norms, and values while operating under their limits and seeking interest maximization while avoiding being rejected by the market (Kouloukoui et al., 2019). Thus, the following hypothesis is proposed:

H1c: Climate change commercial risks have a positive relationship with carbon performance in Mexican firms.

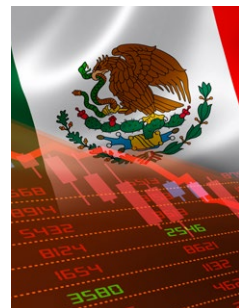
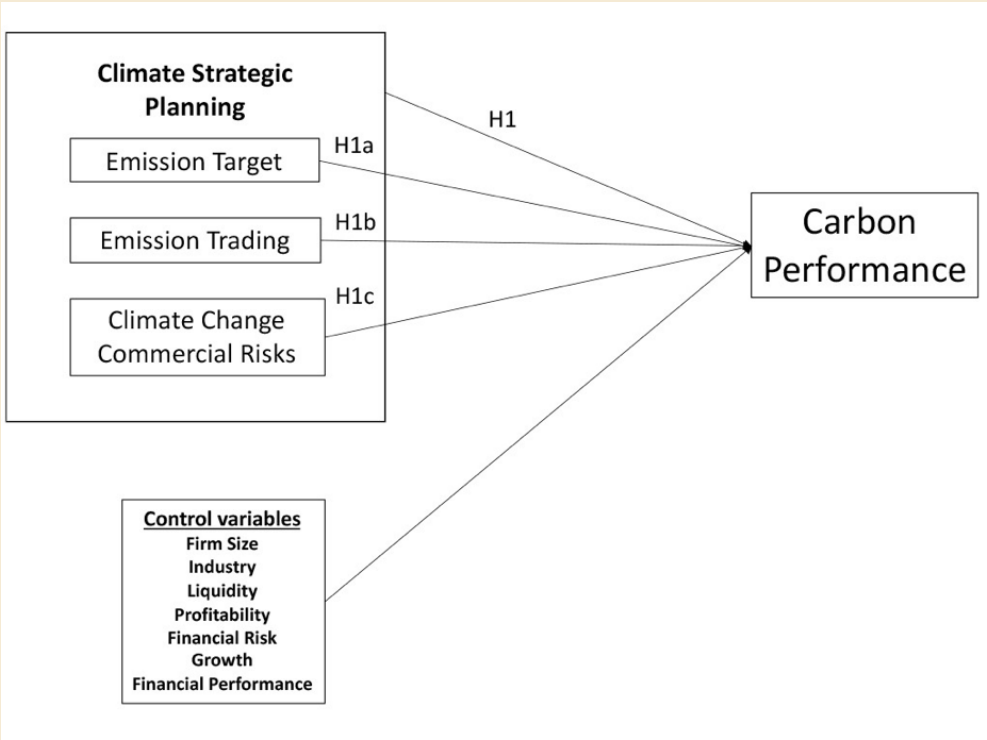


Figure 1. Conceptual model



Source: Elaborated by the authors

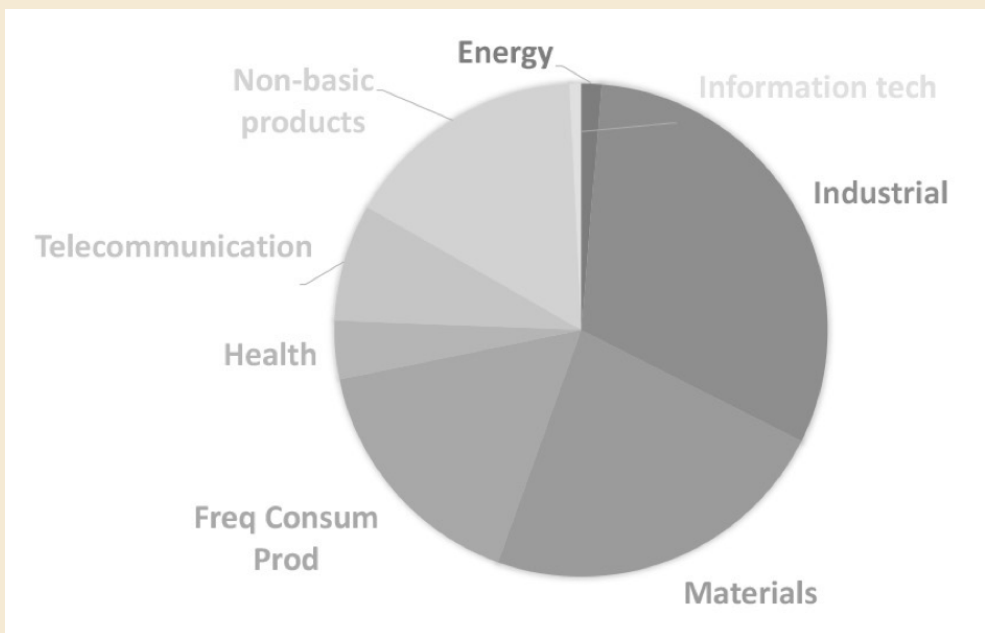
4. DATA AND METHODOLOGY

4.1. Sample

The Mexican Stock Exchange (MSE) is the most important financial institution in the country and the second-largest stock exchange in Latin America with over US\$530 billion of total market capitalization (BMV, 2020). The capital market is one of the most relevant instruments in the MSE and is shaped by 145 companies reported in 2020. The variability of the presence of the firms during the period 2014-2018 is a relevant factor for the study. Thus, historical information was used to verify the consistency of the firms during the period analyzed. We identified nine companies that were excluded because they went off the stock market; another 28 companies from the financial/banking industry were omitted because they operate differently than the rest of the firms (Palea & Drogo, 2020). There were thus 108 firms with 521 observations².

Figure 2 shows the distribution of the observed sample per industry from 2014-2018 according to the Mexican Stock Exchange classification; the sector with more observations corresponds to the industrial sector (162), materials (120), frequent consumer products (85), non-basic product (83), telecommunications (40), health (20), energy (7), and information technologies (4).

Figure 2. Distribution of the observations per industries



Source: Elaborated by authors

Note: FreqConsumProd: Frequent consumer products

4.2. Dependent and independent variables

Table 1 shows the dependent and explanatory variables, as well as the controls used in the study including the proposed measurements as the dependent variable. These data used the carbon performance through the carbon intensity ratio. It was obtained from the absolute carbon emissions divided by a business metric (revenue) per fiscal year. This measurement analyzed the extent of carbon dependency of a company and facilitates a comparison of variations between the current and previous year (Luo & Tang, 2014). Explanatory variables were used, and strategic planning evaluates the extent that a company implements strategies to reduce carbon emission. This

variable was measured using a categorical perspective representing the presence (1) or lack (0) of the practice. A relation between the practices can then be established.

Explanatory variables (emission targets, emission trading, and climate change commercial risks) were measured in a dichotomous manner: (1- the presence of the practice, 0 - otherwise). Emission targets are fundamental for reducing climate risks and allow the implementation of climate strategies (Kumarasiri, 2017). Emission trading allows for selling and buying the exceeding emissions produced by a company to reduce emissions (Bebbington & Larrinaga-Gonzalez, 2008). Commercial climate risks permit an analysis of the climate threats that companies face and their impact on business (Gasbarro, Rizzi & Frey, 2016).

Controls variables used the firm size via the natural logarithm of the company's total assets (Dahlmann et al., 2017), industry classification using dummy variables according to the Mexican Stock Exchange classification (1- belong to the sector, 0-otherwise) (Aggarwal & Dow, 2012), and current liquidity through the ratio of total current assets divided by current liabilities to measure the capacity of the company to satisfy its responsibilities (a smaller ratio suggests a struggle to pay out its obligations) (Alsaifi, 2020; Masyitoh & Adhariani, 2010; Simamora & Hendarjatno, 2019). We also control for profitability through return on assets (ROA), which is a proxy commonly used to measure the relationship between the profit earned relative to the investment in assets needed to earn such profit. In this way, we analyzed the profit contribution required for new investment (Qian & Schaltegger, 2017; Siminica, Circiumaru & Simion, 2012).

For financial performance, we use the Altman - Z - score, which has been commonly used in the literature as a proxy to measure bankruptcy predictions given that it combines five ratios into a score that represents the company's financial strengths. A bigger the score implies minor financial distress (Daniel, Guy-Dinesu & Arindam, 2013; Shahwan, 2015). We also take the financial risk as a control using the leverage ratio of total debt divided by total assets to measure how the financial needs of the firm are based on loans; loans that cover more assets and are more dependent on the company are loans used to develop firm activities (Kılıç & Kuzey, 2018; Simamora & Hendarjatno, 2019). Finally, we studied growth via Tobin's Q, which measures capital market principles to represent the total market value of the company based on the year-end price and number of shares, preferred shares, book-value in the long-term debt, as well as the current responsibilities. These are all divided by the book value of total assets where firms with high



growth might have funds to launch climate initiatives (Jose, Nichols & Stevens, 1986; Luo & Tang, 2020).

Table 1. Variable's definitions

VARIABLE	DESCRIPTION	MEASURE
Carbon Performance (DV)	The extent that companies are based on the use of carbon.	The difference of carbon intensity compared with the previous fiscal year (carbon intensity is calculated with the total absolute emission during a fiscal year / total revenue per fiscal year)
Strategic planning (IV)	Strategies that the firm towards carbon reduction has implemented.	For this variable were used three practices: emission targets, emission trading, and climate change commercial risks (1- the presence of the practice, 0- otherwise)
Emission targets (IV)	Established carbon norms implemented by firms.	1- Presence of the practice; 0 – otherwise
Emission trading (IV)	Trade programs aimed to reduce GHGs in an economically efficient manner.	1- Presence of the practice; 0 – otherwise
Climate change commercial risk (IV)	Strategies implemented to measure responses to these risks.	1- Presence of the practice; 0-otherwise
Size (C)		Natural logarithm of the company's total assets
Industry (C)		Industry classification according to the Mexican Stock Exchange: energy, industrial, materials, frequent consumer products, health, telecommunications, non-basic products and services, communication technology.
Liquidity (C)		Ratio derived from total current assets / current liabilities
Profitability (C)		Return on assets
Financial risk (C)		Leverage ratio from total debt / total assets
Growth (C)		Tobin's Q
Financial performance (C)		Altman – Z score

DV= Dependent variable; IV= Independent variable; C= Control
 Source: Elaborated by the authors

5. FINDINGS

5.1. Descriptive and correlation

Table 2 shows descriptive statistics of the variables analyzed from 2014-2018. We include dependent variables with explanations

and controls. The 521 observations correspond to 108 companies analyzed. Observations vary according to the data collected for each variable. For the dependent variable carbon performance (CP), we gathered 277 observations with a mean of 0.0562 and a standard deviation of 0.1957. The number of observations for CP was based on the availability of the information supplied by the companies examined given that some of them did not provide data concerning carbon emissions for some years or all years. For the case of the explanatory variables, the number of observations varied according to the data availability where emission trading (EmissTrad) led to a smaller number of observations (n=217) with a mean of 0.0576 and a standard deviation of 0.2310. Climate change commercial risks (CCRisks) had the highest number (n=294) with a mean of 0.2723 and a standard deviation of 0.4396 followed by emission targets (TargEmiss) with 222 observations, a mean of 0.2443, and a standard deviation of 0.4217.

Table 2. Descriptive statistics

VARIABLE	OBS	MEAN	STD. DEV.	MIN	MAX
ID	521	53.7562	31.1438	1	108
Year	521	2016.023	1.4099	2014	2018
CP	277	.0562	.1957	1.00e-06	1.804131
Size	521	23.7561	1.4856	20.06819	28.04646
Energy	521	.0134	.1152	0	1
Indus	521	.3109	.4633	0	1
Mat	521	.2303	.4214	0	1
FreqConsProd	521	.1631	.3698	0	1
Health	521	.0383	.1923	0	1
Telecomm	521	.0767	.2664	0	1
NBProd	521	.1593	.3663	0	1
CommTech	521	.0076	.0873	0	1
Liquidity	521	2.3286	2.8436	0.05	34.94
Profitability	515	3.7128	12.2256	-132.8689	124.5187
StratPlann	299	.1636	.2518	0	1
FinaPerf	515	3.0066	2.8197	-10.24561	19.94479
FinaRisk	491	1.2612	3.6168	0	65.97
Growth	495	4.6162	45.1742	-4.02	1006

TargEmiss	222	.2443	0.4217	0	1
EmissTrad	217	0.0576	0.2310	0	1
CCRRisks	294	0.2723	0.4396	0	1

CP: Carbon performance; Energ: Energy; Indus: Industrial; Mat: Materials; FreqConsProd: Frequent consumer products; Telecomm: Telecommunication; NBProd: non-basic products; CommTech: Communication technology; StratPlann: Strategic planning; FinaPerf: Financial performance; FinaRisk: Financial risk; TargEmiss: Emission targets; EmissTrad: Emission trading; CCRisk: Climate change commercial risks.

Source: Elaborated by authors based on STATA 12

Table 3 presents the correlational analysis developed between variables to propose the regression models and examine multicollinearity. The multicollinearity test is necessary to detect the linear relationship among variables, which might cause problems related to the reliability of the estimates in the proposed models (Alin, 2010). The correlational analysis shows a high correlation between strategic planning (StratPlann) and climate change commercial risks (CCRRisks) with 0.82. The same is seen for emission targets (TargEmiss) and strategic planning (StratPlann) with 0.71, and emission trading (EmissTrad) and strategic planning (StratPlann) with 0.53. For the rest of the independent variables, the range is between 0.02 to 0.30. To discard multicollinearity between explanatory variables, we calculated the variance inflation factor (VIF) for each variable. This is commonly used in the literature to detect multicollinearity problems where a large VIF value suggests the presence of this issue. These findings show that VIFs were in the range of 1- 1.89, which is well below the value of ten suggested in the literature as an indicator of the presence of multicollinearity (Alin, 2010; Belsley, Kuh & Welsch, 1980).

The heteroskedasticity assumption is related to an unequal variance that affects the distribution of the estimators and increases their variances. It can impact the hypothesis testing and make it unreliable because these tests can frequently reject the null hypothesis (Asteriou & Hall, 2011). To address this issue, we realized the White Test for all the explanatory variables: It is commonly used as an effective method to detect the presence of heteroskedasticity because the White test, unlike other tests, does not assess from deviations from the null of homoskedasticity in a particular direction. In other words, it is not necessary to provide the nature of heteroskedasticity we are testing nor to add any additional structure on the alternative hypothesis. It also takes advantage of the idea of heteroskedasticity-consistent with the covariance matrix in an ordinary least squares (OLS) estimator; therefore, it does not

suppose any prior determination of heteroskedasticity (Asteriou & Hall, 2011; Eikelmann, 2020; Verbeek, 2008).

The White test rejects the alternative or the null hypothesis where the alternative hypothesis suggests the presence of heteroskedasticity; meanwhile, the null hypothesis implies the presence of homoskedasticity because a consistent estimator is given. This is the final objective (Verbeek, 2008). The results of the White test for this study reject the alternative hypothesis in the case of strategic planning with a $p\text{-value} > 0.05$ ($p\text{-value} = 0.38$). The results are similar for emission targets, emission trading, and climate change commercial risks with a $p\text{-value} > 0.05$ ($p\text{-value} = 0.98$). This rejects the alternative hypothesis and suggests no heteroskedasticity in any case.

The following step was the Wooldridge test. It examined the assumption of serial autocorrelation, which is the correlation of a time series concerning its past and future values influencing the estimated covariance matrix of the least square estimator (Greene, 2003; Wooldridge, 2010). This test evaluates the correlation between variables at a point in time. It then lagged them within the same set. The null hypothesis of this test suggests no serial correlation among these variables (Tabassum & Singh, 2020).

The results of the Wooldridge test for strategic planning suggests no violation of the premise for the first-order autocorrelation with a $p\text{-value} > 0.05$ ($p\text{-value} = 0.25$) thus rejecting the alternative hypothesis. The results are similar for emission targets, emission trading, and climate change commercial risks with a $p\text{-value} > 0.05$ ($p\text{-value} = 0.06$) thus rejecting the alternative hypothesis and suggesting no violation of the first-order autocorrelation assumption (Wooldridge, 1994).

For this reason, it was not necessary to attend to the heteroskedasticity aspect as well as the autocorrelation with the Feasible Generalized Least Square method (FGLS) (Pérez, Gómez & Lara, 2018). Rather, we used the random effect method based on the results provided by the Hausman test, which is commonly used in the literature to identify the best estimator model (Greene, 2012; Hausman, 1978). The result is not significant for the fixed-effect method with a $p\text{-value} > 0.05$ ($p\text{-value} = 0.41$) for strategic planning (StratPlann), suggesting the suitability of the random effect method for this variable. The result of the Hausman test is similar for target emission, emission trading, and climate change commercial risks with no significance for fixed-effects with a $p\text{-value} > 0.05$ ($p\text{-value} = 0.71$) thus suggesting the appropriateness of the random-effect method.

This technique (random-effect method) is widely used to analyze



dependent data given that the regression coefficients vary across the different subjects (individuals under study) unlike fixed effects where the components are correlated with the responses of the subjects. The variability given by the random effect in the coefficients provides a predictor-dependent correlation structure in the repeated observations to diminish the random effect (Kinney & Dunson, 2008). **Table 4** exhibits the models' development through this method where the effect of strategic planning as well as emission targets, emission trading, and climate change commercial risks can be identified, thus delineating the number of groups where the groups are the individuals (i) in different times (t) thus integrating the variations of i in each individual (Arellano & Bover, 1990; Greene, 2012) and obtaining 49 firms in the first model in n years. In models 2,3, and 4, there are 38 groups corresponding to 38 firms in n years.

Table 4 shows the results of the four regression models that explore the influence of strategic planning on carbon performance and that examine the influence that each practice involved: target emission, emission trading, and climate change commercial risks. Model 1 suggests that strategic planning is significantly associated with the increment of carbon performance from one year to another in the companies examined. A positive coefficient of $b=0.076$ and a p -value of 0.035 suggests that strategic planning has a small but positive effect on carbon performance. In model 2, the influence of target emission is assessed, where the results imply that the implementation of this practice is not relevant for carbon performance in the context analyzed given that it is not significant with a p -value > 0.05 (p -value = 0.23) thus suggesting that this practice does not affect carbon performance for the present study. Model 3 incorporates the practice of emissions trading resulting in a positive effect with a coefficient $b= 0.090$ and significant with a p -value <0.05 (p -value = 0.030) suggesting that the implementation of emission trading schemes assists in the increment of carbon performance where the effect of this practice is small; however, it has a positive effect according to the results. Finally, model 4 integrates the climate change commercial risks into the assessment resulting in no significant effect on carbon performance. The p -value >0.05 (p -value = 0.88), suggesting that such a practice does not affect carbon performance.



THE IMPACT OF STRATEGIC CLIMATE PLANNING ON CARBON PERFORMANCE: AN EMPIRICAL EXAMINATION OF MEXICAN LISTED FIRMS

Table 3. Correlational analysis

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19
CP	1																		
StratPlann	0.03	1																	
TargEmiss	0.02	0.71	1																
EmissTrad	0.12	0.53	0.10	1															
CCRisks	-0.02	0.82	0.30	0.30	1														
Size	-0.37	-0.06	0.06	-0.14	-0.09	1													
Energy	0.70	-0.13	-0.09	-0.04	-0.12	-0.26	1												
Indus	-0.13	-0.008	-0.32	0.09	0.22	-0.13	-0.09	1											
Mat	0.20	0.07	0.07	0.05	0.03	-0.35	-0.10	-0.35	1										
FreqConsProd	-0.18	0.21	0.31	0.001	0.09	0.35	-0.09	-0.30	-0.35	1									
Health	-0.05	-0.13	-0.09	-0.04	-0.12	-0.14	-0.02	-0.09	-0.10	-0.09	1								
Telecomm	-0.09	-0.18	-0.16	-0.08	-0.12	0.32	-0.04	-0.16	-0.18	-0.16	-0.04	1							
NBProd	-0.11	-0.09	0.15	-0.09	-0.26	0.16	-0.05	-0.18	-0.22	-0.18	-0.05	-0.09	1						
CommTech					
Liquidity	-0.07	-0.03	-0.21	-0.15	0.21	-0.14	-0.16	0.21	0.27	-0.23	0.008	-0.14	-0.16	.	1				
Profitability	0.02	0.20	0.08	0.02	0.25	-0.20	0.02	0.12	-0.10	0.05	-0.11	-0.01	-0.04	.	0.24	1			
FinaPerf	-0.09	0.12	-0.02	-0.07	0.27	0.10	-0.07	0.09	-0.14	0.16	0.002	-0.03	-0.07	.	0.51	0.37	1		
FinaRisk	-0.09	0.16	0.04	0.34	0.06	0.23	-0.07	0.02	-0.13	-0.02	-0.02	0.20	0.06	.	-0.30	-0.21	-0.20	1	
Growth	-0.18	0.23	-0.01	0.21	0.31	0.21	-0.07	0.16	-0.36	0.26	-0.03	0.02	-0.02	.	-0.06	0.11	0.19	0.39	1

CP: Carbon performance; Energy: Energy; Indus: Industrial; Mat: Materials; FreqConsProd: Frequent consumer products; Telecomm: Telecommunication; NBProd: non-basic products; CommTech: Communication technology; StratPlann: Strategic planning; FinaPerf: Financial performance; FinaRisk: Financial risk; TargEmiss: Target emission; EmissTrad: Emission trading; CCRisk: Climate change commercial risks
Source: Elaborated by the authors

Table 4. Regression models

CP (DV)	MODEL 1			MODEL 2			MODEL 3			MODEL 4		
	B	S.E.	p>z	B	S.E.	p>z	B	S.E.	p>z	B	S.E.	p>z
StratPlann (IV)	0.076	0.036	0.03**									
TargEmiss (IV)				0.031	0.026		0.029	0.025		0.031	0.028	
EmissTrad (IV)							0.090	0.041	0.03**	0.091	0.043	0.03**
CCRisks (IV)										-0.003	0.026	
Size (C)	-0.018	0.008	0.02**	-0.014	0.010		-0.010	0.009		-0.011	0.009	
Energ (C)	0.693	0.069	0.00***	0.703	0.075	0.00***	0.711	0.070	0.00***	0.712	0.071	0.00***
Indus (C)	0.003	0.035		0.020	0.040		0.010	0.038		0.012	0.041	
Mat (C)	0.050	0.035		0.095	0.040	0.01**	0.084	0.038	0.02**	0.086	0.040	0.03**
FreqConsProd (C)	-0.003	0.034		0.000	0.037		-0.005	0.035		-0.004	0.037	
Health (C)	-0.030	0.067		-0.014	0.072		-0.013	0.068		-0.012	0.069	
Telecomm (C)	0.015	0.042		0.026	0.049		0.026	0.046		0.028	0.047	
NBProd (C)	0	(omitted)		0	(omitted)		0	(omitted)		0	(omitted)	
CommTech (C)	0	(omitted)		0	(omitted)		0	(omitted)		0	(omitted)	
Liquidity (C)	0.002	0.006		-0.007	0.009		-0.003	0.009		-0.003	0.009	
Profitability (C)	-0.000	0.001		-0.000	0.001		-0.000	0.001		-0.000	0.001	
FinaPerf (C)	-0.000	0.003		0.003	0.004		0.002	0.004		0.002	0.004	
FinaRisk (C)	-0.000	0.006		-0.001	0.008		-0.006	0.008		-0.006	0.008	
Growth (C)	-0.002	0.003		0.003	0.003		-0.002	0.003		-0.001	0.003	
_cons	0.478	0.208	0.02**	0.372	0.257		0.279	0.246		0.281	0.249	

THE IMPACT OF STRATEGIC CLIMATE PLANNING ON CARBON PERFORMANCE: AN EMPIRICAL EXAMINATION OF MEXICAN LISTED FIRMS

Wald chi(x)	171.75(13)	153.35(13)	178.69(14)	174.02(15)
p>chi2	0.0000	0.000	0.000	0.000
	Obs: 195 Num groups:49	Obs: 153 Num groups:38	Obs: 153 Num groups:38	Obs: 153 Num groups: 38
	Obs per group:2-5	Obs per group: 4-5	Obs per group:4-5	Obs per group: 4-5

***p<0.01; **p<0.05; *p<0.1

DV: Dependant variable; IV: Independent variable; C: Control variable

CP: Carbon performance, StratPlann: Strategic planning, TargEmiss: Target emission, EmissTrad: Emission trading, CCRisks: Climate change commercial risks, Energ: Energy, Indus: Industrial, Mat: Materials, FreqConsProd: Frequent consumer products, Telecom: Telecommunication, NBProd: Non-basic products, CommTech:

Communication technologies, FinaPerf: Financial performance, FinaRisk: Financial risk

Source: Elaborated by the authors

thus creating an image of environmental responsiveness; however, such integration might be aimed mainly to the support of the nearest stakeholders with no substantive effect in the improvement of carbon performance: therefore, in climate change mitigation, emerging economies like Mexico, have few environmental goals and few motivated stakeholders (Herold & Lee, 2017; Hrasky, 2011; Schaltegger & Burrit, 2015)

The results of hypothesis H1b concerns the effect of emissions trading on carbon performance. The results suggest that the implementation of this practice has a small positive effect ($\beta= 0.09$) with a significance $p\text{-value} < 0.05$ ($p\text{-value}= 0.03$) proposing that such practices affect the carbon performance of the companies analyzed; meanwhile, the effects of emission targets on carbon performance remains the same ($p\text{-value} >0.05$). This finding is aligned with that proposed in the literature concerning the economically efficient manner in which companies reduce carbon emission through the implementation of emission trading schemes. This is a flexible mechanism that gives companies affordable ways to manage corporate emissions thus reflecting their willingness to address climate change concerns. At the same time, this enhances their corporate' value (Hossain & Farooque, 2019; Jennings & Zandbergen, 1955). Based on this, we do not reject H1b.

This effect might be based on the relevance that climate change issues have on several groups with interest in the performance of the companies: clients, firm's investors, governments, and the society. Firms design and implement actions to decrease carbon emissions. When they fail to meet such expectations, firms implement actions that lead improve their carbon performance in a financially efficient manner. Here, the emission trading schemes are a suitable market tool for carbon reductions. Trading can link social expectations with financial objectives and can align behaviors to socially accepted norms. (Van-Staden & Hooks, 2007; Wang et al., 2016).

Finally, hypothesis H1c is related to the effect of climate change and commercial risks on carbon performance. There is no evidence for effects between these variables with a significance $p\text{-value} > 0.05$ ($p\text{-value}= 0.88$). The implementation of this practice does not affect carbon performance in the context analyzed here. The other variables' effects are similar (target emission with a $p\text{-value} >0.05$ and emission trading with a $p\text{-value} < 0.05$). Hence, we reject H1c.

This finding is based on the fact that companies have not yet developed an accurate manner to assess the commercial risks that suggest climate change concerns. They encompass the current and future economic effects as well as implications and opportunities that climate change implies. The demands exerted by stakeholders

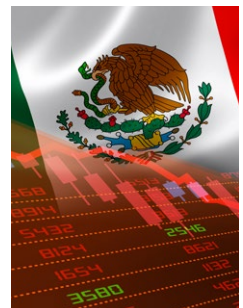


are the main driver for those implementations (Darus, Mohd-Zuki & Yusoff, 2020). The importance of regulatory certainty and strong signals of risk and opportunities provided by governmental policies might encourage companies to establish decisive actions towards carbon emissions. This lack of sureness might derivate in a symbolic implementation that may not have the desired outcomes towards climate change mitigation. These are integrated for legitimate purposes but do not give the firm substantive changes (Bui & de Villiers, 2016; Christmann & Taylor, 2006; Delmas & Montes-Sancho, 2009)

Our paper contributes to the discussion about voluntary environmental practices providing evidence of their application in the climate change context. Even though the operationalization remains a limitation, the study provides empirical insights related to the different approaches and their effectiveness regarding carbon reduction. It also contributes to the organizational literature in the non-financial performance context where a strategic willingness to reduce GHGs emission might eventually lead to improved corporate financial performance (Dahlmann & Grosvold, 2017).

Some of the limitations of our research are the methodological aspects concerning voluntary disclosure using secondary data. We acknowledge the suggestions related to the dataset; however, we hope to have achieved our perspective. Even though we examined five years, more extended periods in the analysis might be desirable to observe variations between variables more clearly. Our study was guided by data availability, where more consistent information might help to shed further light on the relationship between the variables examined. Finally, the Mexican context provides rich information in understanding these concepts; however, the integration of more firms from different countries in Latin America may better explain the phenomenon and provide interesting research opportunities.

The importance of addressing climate concerns is well known. Companies have a fundamental role not only because they are significant emitters but also because they have the capabilities and resources to implement strategies that contribute to the GHGs decrements. This paper explored the effect of carbon performance on implementing climate change into companies' strategic planning finding positive evidence of this relationship. We also examined the effect of emission targets, emission trading, and climate risks on carbon reduction. Only the implementation of emission trading contributes to the mitigation process. For practitioners, these findings shed light on the importance of the implementation of climate issues into the firm's strategic planning and the participation in trading schemes to mitigate GHG releases thus obtaining legitimacy and assuring long-term survival.



REFERENCES

Acar, M., & Temiz, H. (2020). Empirical analysis on corporate environmental performance and environmental disclosure in an emerging market context: Socio-political theories versus economics disclosure theories. *International Journal of Emerging Markets*, 15(6), 1061–1082. <https://doi.org/10.1108/IJOEM-04-2019-0255>

Aggarwal, R., & Dow, S. (2012). Corporate governance and business strategies for climate change and environmental mitigation. *European Journal of Finance*, 18(3–4), 311–331. <https://doi.org/10.1080/1351847X.2011.579745>

Alin, A. (2010). Multicollinearity. *Wiley Interdisciplinary Reviews: Computational Statistics*, 2(3), 370–374. <https://doi.org/10.1002/wics.84>

Alsaifi, K. (2020). Carbon disclosure and carbon performance: Evidence from the UK’s listed companies. *Management Science Letters*, 11(1), 117–128. <https://doi.org/10.5267/j.msl.2020.8.023>

Aragon-Correa, J. A. (1998). Strategic proactivity and firm approach to the natural environment. *Academy of Management Journal*, 41, 556–567.

Arellano, M., & Bover, O. (1990). La econometria de datos de panel. *Investigaciones Económicas*, 1, 3–45.

Asteriou, D., & Hall, S. (2011). *Applied Econometrics* (2nd.). Palgrave Macmillan.

Bansal, P. (2003). From issues to actions: The importance of individual concerns and organizational values in responding to natural environmental issues. *Organization Science*, 14, 510–527.

Bebbington, J., & Larrinaga-Gonzalez, C. (2008). Carbon trading: Accounting and Reporting Issues. *European Accounting Review*, 17(4), 697–717.

Belsley, D. A., Kuh, E., & Welsch, R. E. (1980). *Regression diagnostics*. Wiley.

BMV. (2020). *Acerca de la Bolsa Mexicana de Valores*. <https://www.bmv.com.mx/es/grupo-bmv/acerca-de>

Bui, B., & de Villiers, C. (2016). Business strategies and management accounting in response to climate change risk exposure and regulatory uncertainty. *British Accounting Review*, 49(1), 4–24. <https://doi.org/10.1016/j.bar.2016.10.006>

Busch, T., & Lewandowski, S. (2017). Corporate carbon and financial performance a meta-analysis. *Journal of Industrial Ecology*, 22(4), 745–759. <https://doi.org/10.1111/jiec.12591>

Cadena, A., Remes, J., Grosman, N., & de Oliveira, A. (2017). *Where will Latin America’s growth come from?* (Issue April). <https://www.mckinsey.com/featured-insights/employment-and-growth/how-to-counter-three-threats-to-growth-in-latin-america>

Choi, B., Luo, L., & Shrestha, P. (2020). The value relevance of carbon emissions information from Australian-listed companies. *Australian Journal of Management*, February, 1–21. <https://doi.org/10.1177/0312896220918642>

Christmann, P., & Taylor, G. (2006). Firm self-regulation through international certifiable standards: Determinants of symbolic versus substantive implementation. *Journal of International Business Studies*, 37, 863–878.

Dahlmann, F., Branicki, L., & Brammer, S. (2017). Managing carbon aspirations: The influence of corporate climate change targets on environmental performance. *Journal of Business Ethics*, 158, 1–24.

Dahlmann, F., & Grosvold, J. (2017). Environmental Managers and Institutional Work: Reconciling Tensions of Competing Institutional Logics. *Business Ethics Quarterly*, 27(2), 263–291. <https://doi.org/10.1017/beq.2016.65>

Damert, M., & Baumgartner, R. J. (2017). External pressures or internal governance – What determines the extent of corporate responses to climate change? *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, 25(4), 473–488. <https://doi.org/10.1002/csr.1473>

Daniel, B., Guy-Dinesh, F., & Arindam, T. (2013). Bankruptcy risk, productivity and firm strategy. *Review of Accounting and Finance*, 12(4), 309–326.

Darus, F., Mohd-Zuki, H., & Yusoff, H. (2020). The path to sustainability: Understanding organisations’ environmental initiatives and climate change in an emerging economy. *European Journal of Management and Business Economics*, 29(1), 84–96. <https://doi.org/10.1108/EJMBE-06-2019-0099>

Delmas, M. A., Etzion, D., & Nairn-Birch, N. (2013). Triangulating environmental performance: what do corporate social responsibility ratings really capture? *Academy of Management Perspectives*, 27(3), 255–267.

Delmas, M. A., Nairn-Birch, N., & Lim, J. (2015). Dynamics of environmental and financial performance: The case of greenhouse gas emissions. *Organization and Environment*, 28(4), 374–393.



- Delmas, M., & Montes-Sancho, M. (2009). Voluntary agreements to improve environmental quality: Symbolic and substantive cooperation. *Strategic Management Journal*, 31, 575–601.
- DiMaggio, P. J., & Powell, W. W. (1983). The iron cage revisited. Institutional isomorphism and collective rationality in organizational fields. *Economics Meets Sociology in Strategic Management*, 48(2), 147–160. <https://doi.org/10.2307/3094810>
- Dixon-Fowler, H. R., Slater, D. J., Johnson, J. L., Ellstrand, A. E., & Romi, A. M. (2012). Beyond “Does it Pay to be Green?” A Meta-Analysis of Moderators of the CEP-CFP Relationship. *In Journal of Business Ethics* (Vol. 112, Issue 2, pp. 353–366). <https://doi.org/10.1007/s10551-012-1268-8>
- Dubey, R., Gunasekaran, A., & Ali, S. (2015). Exploring the relationship between leadership, operational practices, institutional pressures and environmental performance: A framework for the green supply chain. *International Journal of Production Economics*, 160, 120–132.
- Eikemann, N. (2020). *Value-Based Performance Measures. Theoretical evaluation and empirical analysis of their application and value relevance on a European Level*. Springer Gabler.
- Fethi, S., & Rahuma, A. (2020). The impact of eco-innovation on CO₂ emission reductions: Evidence from selected petroleum companies. *Structural Change and Economic Dynamics*, 53, 108–115. <https://doi.org/10.1016/j.strueco.2020.01.008>
- Freeman, R. E. (1984). *Strategic Management: A Stakeholder Approach*. Pitman.
- Ganda, F. (2018). The effect of carbon performance on corporate financial performance in a growing economy. *Social Responsibility Journal*, 14(4), 895–916.
- Gasbarro, F., Rizzi, F., & Frey, M. (2016). Adaptation Measures of Energy and Utility Companies to Cope with Water Scarcity Induced by Climate Change. *Business Strategy and the Environment*, 25(1), 54–72. <https://doi.org/10.1002/bse.1857>
- Gondivan, K. (2017). Sustainable consumption and production in the food supply chain: A conceptual framework. *International Journal of Production Economics*, 195(C), 419–431.
- Graham, S. (2017). The Influence of External and Internal Stakeholder Pressures on the Implementation of Upstream Environmental Supply Chain Practices. *Business and Society*, 59(2), 351–383. <https://doi.org/10.1177/0007650317745636>
- Greene, W. (2012). *Econometric analysis* (7th ed.). Pearson/Prentice Hall.
- Greene, W. H. (2003). *Econometric Analysis* (5th.). Prentice-Hall.
- Hart, S. L. (1995). A natural-resource-based view of the firm. *Academy of Management Review*, 20(4), 986–1014. <https://doi.org/10.5465/amr.1995.9512280033>
- Hausman, J. A. (1978). Specification tests in econometrics. *Journal of the Econometric Society*, 1251–1271.
- Henri, J., & Journeault, M. (2010). Eco-control: The influence of management control systems on environmental and economic performance. *Accounting, Organizations and Society*, 35(1), 63–80. <https://doi.org/10.1016/j.aos.2009.02.001>
- Henri, J., & Journeault, M. (2018). Antecedents and consequences of eco-control deployment: Evidence from Canadian manufacturing firms. *Accounting Perspectives*, 17(2), 253–273. <https://doi.org/10.1111/1911-3838.12168>
- Herold, D., Farr-Wharton, B., Lee, K., & Groschopf, W. (2018). The interaction between institutional and stakeholder pressures: Advancing a framework for categorising carbon disclosure strategies. *Business Strategy and Development*, 2(2), 77–90. <https://doi.org/10.1002/bsd2.44>
- Herold, D., & Lee, K. (2017). The influence of the sustainability logic on carbon disclosure in the global logistics industry: The case of DHL, FDX and UPS. *Sustainability*, 9(4), 1–21. <https://doi.org/10.3390/su9040601>
- Hossain, M., & Farooque, O. (2019). The emission trading system, risk management committee and voluntary corporate response to climate change - a CDP study. *International Journal of Accounting and Information Management*, 27(2), 262–283.
- Hrasky, S. (2011). Carbon footprints and legitimation strategies: symbolism or action? *Accounting, Auditing and Accountability Journal*, 25(1), 174–198. <https://doi.org/http://dx.doi.org/10.1108/MRR-09-2015-0216>
- Hughes, P., & Hodgkinson, I. (2020). Knowledge management activities and strategic planning capability development. *European Business Review*, 33(2), 238–254. <https://doi.org/10.1108/EBR-03-2019-0034>
- Imtiaz, M., Adams, C. A., & Boyce, G. (2019). Institutional drivers of environmental management accounting adoption in public sector water organisations. *Accounting, Auditing and Accountability Journal*, 32(4), 984–1012. <https://doi.org/10.1108/AAAJ-09-2017-3145>
- Jennings, P. D., & Zandbergen, P. A. (1995). Ecologically sustainable organizations: An institutional approach. *Academy of Management*, 20(4), 1015–1052.
- Jose, M. L., Nichols, L. M., & Stevens, J. L. (1986). Contributions of diversification, promotion, and R&D to the value of multiproduct firms: A Tobin's q approach. *Financial Management*, 15(4), 33–42.



- Schneider, A. (2014). Reflexivity in Sustainability Accounting and Management: Transcending the Economic Focus of Corporate Sustainability. *Journal of Business Ethics*, 127(3), 525–536. <https://doi.org/10.1007/s10551-014-2058-2>
- Shahwan, T. M. (2015). The effects of corporate governance on financial performance and financial distress: Evidence from Egypt. *Corporate Governance: The International Journal of Business in Society*, 15(5), 543–562.
- Simamora, R. A., & Hendarjatno, H. (2019). The effects of audit client tenure, audit lag, opinion shopping, liquidity ratio, and leverage to the going concern audit opinion. *Asian Journal of Accounting Research*, 4(1), 145–156. <https://doi.org/10.1108/ajar-05-2019-0038>
- Siminica, M., Circiumaru, D., & Simion, D. (2012). The correlation between the return on assets and the measures of financial balance for Romanian companies. *International Journal of Mathematical Models and Methods in Applied Sciences*, 6(2), 249–256.
- Statista. (2020). Largest producers of fossil fuel CO₂ emissions worldwide in 2019. <https://www.statista.com/statistics/271748/the-largest-emitters-of-co2-in-the-world/#statisticContainer>
- Tabassum, N., & Singh, S. (2020). *Corporate Governance and Organisational Performance. The impact of Board Structure*. Palgrave Macmillan.
- Tachizawa, E., Gimenez, C., & Sierra, V. (2015). Green supply chain management approaches: Drivers and performance implications. *International Journal of Operations and Production Management*, 35, 1546–1566.
- Trumpp, C., & Guenther, T. (2015). Too Little or too much? Exploring U-shaped Relationships between Corporate Environmental Performance and Corporate Financial Performance. *Business Strategy and the Environment*, 26(1), 49–68. <https://doi.org/10.1002/bse.1900>
- UCS. (2020). *Each Country's Share of CO₂ Emissions. Union of Concerned Scientists*. <https://www.ucsusa.org/resources/each-countrys-share-co2-emissions>
- Van-Staden, C., & Hooks, J. (2007). A comprehensive comparison of corporate environmental reporting and responsiveness. *The British Accounting Review*, 39(3), 197–210.
- Verbeek, M. (2008). *A guide to modern econometrics* (3rd ed.). John Wiley & Sons, Ltd.
- Wang, K., Xian, Y., Zhang, J., Li, Y., & Che, L. (2016). Potential carbon emission abatement cost recovery from carbon emission trading in China: An estimation of industry sector. *Journal of Modelling in Management*, 11(3), 842–854. <https://doi.org/10.1108/JM2-03-2016-0027>
- Weinhofer, G., & Busch, T. (2013). Corporate Strategies for Managing Climate Risks. *Business Strategy and the Environment*, 22(2), 121–144. <https://doi.org/10.1002/bse.1744>
- Weinhofer, G., & Hoffmann, V. H. (2010). Mitigating climate change - How do corporate strategies differ? *Business Strategy and the Environment*, 19(2), 77–89. <https://doi.org/10.1002/bse.618>
- Wisner, P., Epstein, M., & Bagozzi, R. (2006). Organizational antecedents and consequences of environmental performance. *Environmental Accounting*, 3, 143–167.
- Wolf, C., & Floyd, S. W. (2017). Strategic Planning Research: Toward a Theory-Driven Agenda. *Journal of Management*, 43(6), 1754–1788. <https://doi.org/10.1177/0149206313478185>
- Wooldridge, J. M. (1994). Estimation and inference for dependent processes. *Handbook of Econometrics*, 4(1), 2639–2738.
- Wooldridge, J. M. (2010). *Introducción a la econometría. Un enfoque moderno*. Cengage Learning Editores.
- WRI. (2020). *World ten top emitters*. World Resources Institute. <https://www.wri.org/blog/2020/12/interactive-chart-top-emitters>

NOTES

1. **Corresponding authors:** Facultad de Comercio y Administración Victoria. Universidad Autónoma de Tamaulipas, México.
2. The number of observations might differ according to the econometric technique.





Alan Francisco Rodríguez Jasso¹

Facultad de Comercio y
Administración Victoria.
Universidad Autónoma de
Tamaulipas, México



afrodriguez@uat.edu.mx

El impacto de la Planificación Estratégica Climática en el Desempeño del Carbono: Un examen empírico de las empresas mexicanas que cotizan en bolsa

The impact of Strategic Climate Planning on Carbon Performance: An empirical examination of Mexican listed firms

I. INTRODUCCIÓN

El cambio climático es un reto global al que se está enfrentando la sociedad moderna. Las consecuencias que representa este fenómeno son negativas, y las empresas deben asumir su papel en la transición hacia una economía baja en carbono, atrayendo así la atención de los diversos grupos de interés como los clientes, empleados e inversionistas quienes observan el desempeño de la empresa para legitimar o no sus operaciones (Dahlmann, Branicki & Brammer, 2017).

Por esta razón, las respuestas empresariales hacia las cuestiones climáticas han comenzado a aplicarse con la convicción de que las prácticas ambientales no sólo conducirían a una reducción de los riesgos empresariales, los costos operativos y el cumplimiento de la normatividad, sino que también mejorarían la reputación de la em-



Arturo Briseño García¹

Facultad de Comercio y
Administración Victoria.
Universidad Autónoma de
Tamaulipas, México



abriseso@docentes.uat.edu.mx



Ana Luz Zorrilla del Castillo¹

Facultad de Comercio y
Administración Victoria.
Universidad Autónoma de
Tamaulipas, México



azorrilla@docentes.uat.edu.mx



RESUMEN DEL ARTÍCULO

El cambio climático es una preocupación internacional que debe abordarse a corto plazo y las empresas tienen un papel activo en su reducción. Este trabajo analiza el efecto que la planificación estratégica climática tiene sobre el desempeño de carbono en las empresas mexicanas que cotizan en bolsa. Las perspectivas institucional y de los grupos de interés proporcionan un marco teórico para explicar la presión externa que modifica la lógica económica actual para obtener legitimidad sobre el cambio climático. Utilizando datos de Bloomberg y Thomson Eikon de 2014-2018, así como una regresión de análisis de panel de efectos aleatorios, nuestros resultados sugieren un efecto significativo de la planificación estratégica junto con el componente de comercio de emisiones sobre el desempeño de carbono.

EXECUTIVE SUMMARY

Climate change is an international concern to be addressed in the short term, and firms have an active role in its reduction. This paper analyzes the effect that strategic climate planning has on carbon performance in Mexican listed firms. The stakeholder and institutional perspectives provide a theoretical framework to explain the external pressure that modifies the current economic logic to obtain legitimacy on climate change. Using Bloomberg and Thomson Eikon data from 2014-2018 and a random-effect method panel analysis regression, our results suggest a significant effect of strategic planning along with the emission trading component on carbon performance.

presa, lo que aumentaría su competitividad y, a su vez, conduciría a abordar las diversas presiones ambientales que son ejercidas sobre las empresas para la adopción de procedimientos ambientalmente amigables (Luo y Tang, 2014; Qian, Suryani y Xing, 2020; Trumpp y Guenther, 2015).

De esta forma, la relevancia del desempeño de carbono en la mitigación climática ha generado una preocupación en la planificación estratégica de las empresas. Esto a su vez, ha dado lugar al desarrollo de nuevos métodos en el diseño e implementación de acciones relacionadas con las emisiones de carbono por parte de las empresas, con el fin de mejorar los objetivos ambientales establecidos por ellas (Lam y Lim, 2016). En consecuencia, la im-

plementación de la planificación estratégica como elemento potenciador del desempeño de carbono ha sido abordada previamente en la literatura, sugiriendo así una relación positiva con la mejora del desempeño empresarial (Henri & Journeault, 2010, 2018; Judge & Douglas, 1998; Wisner, Epstein & Bagozzi, 2006).

Por consiguiente, la integración de las cuestiones relativas al carbono en la planeación estratégica como medio para mejorar el desempeño ambiental ofrece dos tipos de estrategias: reactiva y proactiva. Esta última resulta fundamental para la mejora del desempeño corporativo dentro del con-

texto ambiental en el largo plazo, ya que satisface las demandas de los grupos de interés, en donde esta perspectiva implica la creación de nuevas ventajas competitivas, al mismo tiempo que promueve una reducción de los riesgos para las empresas (Fethi & Rahuma, 2020).

Por lo tanto, dentro de la planificación estratégica, el establecimiento de objetivos de emisiones refleja el compromiso voluntario de las empresas para hacer frente a las preocupaciones climáticas, buscando así mejorar la posición dentro del mercado, a la vez que se enriquece la imagen corporativa (Dahlmann et al., 2017). Por otra parte, los esquemas de comercio de emisiones son una práctica que implica una reducción de los gases de efecto invernadero (GEI) mediante "derechos de emisión". Este mecanismo incentiva a las empresas a tomar medidas en función del valor monetario de las emisiones (Hossain & Farooque, 2019). De este modo, el mercado proporciona flexibilidad a las empresas para abordar las preocupaciones climáticas de forma económica, por lo cual, se trata de

...el objetivo de este estudio consiste en investigar la relación existente entre la planeación estratégica climática y el desempeño de carbono.

una estrategia ideal para las reducciones de las emisiones (Oliveira, Gurgel & Tonry, 2019),

Otra de las prácticas que integra la planeación estratégica hacia el cambio climático es la evaluación del riesgo, ya que esta práctica es necesaria para diseñar y aplicar medidas de respuesta (Sakhel, 2017). Los riesgos a los que se enfrentan las empresas pueden clasificarse en físicos, normativos y de mercado; este último está relacionado con los cambios en la demanda y el comportamiento de los consumidores. Esto puede repercutir en el aspecto financiero, por lo que las respuestas hacia las emisiones de carbono actúan como una contramedida a esos riesgos comerciales, lo que permite situar a la empresa en una mejor posición (Sakhel, 2017; Weinhofer y Busch, 2013).

De este modo, el objetivo de este estudio consiste en investigar la relación existente entre la planeación estratégica climática y el desempeño de carbono. Además, se analiza la influencia que tiene el establecimiento de objetivos de emisiones, el comercio de emisiones y los riesgos climáticos relacionados a éstas. Por lo cual, se desarrolla un marco conceptual en el que estas variables reflejan la reducción del desempeño de carbono en las empresas mexicanas que cotizan en bolsa. Se plantea la hipótesis de que las partes interesadas tendrían un impacto institucional y un cambio de lógica en estas prácticas para influir en la reducción de las emisiones dentro del contexto mexicano.

Este estudio contribuye a la literatura de dos maneras. La primera es que aporta pruebas empíricas sobre la influencia que tiene la planeación estratégica climática en la disminución de las emisiones de carbono. Además, aporta nuevos datos sobre la importancia que tienen las prácticas climáticas en la mitigación de los GEI. La segunda contribución es que este estudio aporta pruebas sobre la relevancia de los esquemas de comercio de emisiones para la disminución de los gases de efecto invernadero, donde la aplicación de estos enfoques de comercio ofrece una oportunidad ideal para que las empresas participen de manera económicamente eficiente en la reducción de los gases causantes del cambio climático a través de los "créditos de emisiones".

La implicación para los responsables de la práctica es la importancia de incorporar las cuestiones climáticas a la planeación estratégica, lo cual permite mejorar el proceso de la toma de decisiones de los ejecutivos, aumentando así la legitimidad de las empresas

PALABRAS CLAVE

Planeación estratégica, desempeño de carbono, cambio climático, gases de efecto invernadero, acción climática.

KEYWORDS

Strategic planning, carbon performance, climate change, greenhouse gases, climate action.

y asegurando su supervivencia en largo plazo dentro del mercado. Otra implicación es la ventaja de integrar los esquemas de comercio de emisiones en el plan de la empresa para hacer frente a las presiones ambientales ejercidas por las partes interesadas de mayor relevancia, lo que conduce a una reducción eficiente de los costos. La estructura del documento es la siguiente. En la primera sección se desarrolla la perspectiva teórica, se esbozan las hipótesis y se define el modelo conceptual. A continuación, se describen los métodos y los resultados obtenidos, y se exponen las conclusiones.

2. MARCO DE INVESTIGACIÓN Y ANTECEDENTES

2.1. El desempeño ambiental empresarial

El desarrollo económico de la sociedad ha incrementado las presiones ambientales sobre las empresas en los últimos años. Por esta razón, los accionistas de las empresas son más sensibles a estos aspectos y exigen más información sobre la postura de las empresas ante estas cuestiones. Esto ha incrementado las presiones por adoptar prácticas empresariales más ecológicas y respetuosas con el medio ambiente, ya que las empresas, independientemente de su tamaño, contribuyen a la contaminación ambiental en términos de emisiones, sólidos o líquidos (Acar y Temiz, 2020).

Las repercusiones de las empresas en los problemas ambientales se están incrementando continuamente. Por esta razón, el desempeño ambiental es una cuestión esencial en el proceso de la toma de decisiones, y las empresas están asumiendo un papel activo en las acciones relacionadas con la protección del medio ambiente; de este modo, se ha incrementado el interés de los investigadores por las cuestiones ambientales en todo el mundo (Liu et al., 2020; Rodríguez-Jasso et al., 2020).

Por tal motivo, el desempeño ambiental es definido como el resultado de la gestión organizacional relacionada con los temas ambientales (Trumpp & Guenther, 2015). Lo cual comprende las prácticas y los resultados empresariales en relación con el medio ambiente, es decir, con el uso de los combustibles alternativos y las actividades para evitar las emisiones (Post, Rahman y McQuillen, 2014). La literatura sobre el desempeño ambiental se ha desarrollado desde diversas perspectivas dadas sus características multidimensionales, por lo cual, este constructo comprende el reconocimiento, las medi-



ciones, la verificación y la información del desempeño ambiental de las empresas. Integra múltiples indicadores como el desempeño de la gestión ambiental, así como algunas dimensiones relacionadas con el aspecto operacional. En relación con el desempeño ambiental operacional, este es el resultado de la ejecución de la gestión de la empresa; lo cual evita la subjetividad que implica la evaluación del desempeño de la gestión (Trumpp & Guenther, 2015).

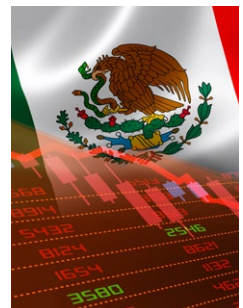
Una de las características del desempeño ambiental operacional es el factor relacionado al uso del carbono. La literatura lo considera una medida imperativa del desempeño ambiental empresarial, ya que este aspecto tiene una estrecha relación con las emisiones de los gases de efecto invernadero (Delmas, Etzion y Nairn-Birch, 2013).

Por consiguiente, un buen desempeño ambiental por parte de las empresas sugiere innovación, eficiencia operativa, una sólida gestión, y una buena estructura organizativa en la empresa. Estos parámetros permiten mejorar la legitimidad y el cumplimiento de las expectativas de las partes interesadas (Aragón-Correa, 1998). Además, este desempeño es un indicador de las capacidades organizativas y de gestión en la empresa, lo que incluye las perspectivas a corto y a largo plazo, lo que, a su vez, reduce los riesgos corporativos y mejora la reputación de la empresa (Dixon-Fowler et al., 2012).

De esta manera, los beneficios que implica un buen desempeño de carbono pueden observarse por las mejoras en las respuestas del mercado hacia las empresas. Éstas compensan los costos del cumplimiento de tales integraciones, lo que conduce a una mayor rentabilidad financiera, así como a una mejor valoración del mercado frente a aquellas empresas que son consideradas altamente intensivas en emisiones, las cuales son penalizadas por el mercado, incluso teniendo repercusiones de su reputación empresarial (Qian et al., 2020).

2.2. El desempeño de carbono

Uno de los componentes principales del desempeño ambiental en las empresas lo constituyen las emisiones de carbono, las cuales se han convertido en un elemento fundamental de la evaluación de riesgos de las empresas debido a sus posibles responsabilidades sobre las cuestiones ambientales, como los juicios relacionados con el medio ambiente, los diversos costos derivados de las emisio-



nes de carbono, las inversiones en investigación y desarrollo, entre otros (Choi, Luo y Shrestha, 2020).

De esta forma, el papel que tiene el desempeño del carbono para la evaluación del riesgo ambiental de la empresa es innegable; por lo tanto, es fundamental identificar los distintos alcances inherentes a dichas emisiones. Las emisiones directas o alcance 1 están relacionadas con las emisiones explícitas de la empresa procedentes de la quema de combustibles fósiles; por su parte, las emisiones indirectas o alcance 2 son el resultado del consumo eléctrico de la empresa. El alcance 3 se refiere a las emisiones derivadas principalmente de los viajes de negocios y la distribución externa (cadena de suministro). Las empresas con un alcance 1 más alto tienen más probabilidades de enfrentarse a una legislación más exigente sobre su desempeño que otras. Mientras que los efectos del alcance 2, no están sujetos a un escrutinio tan severo (Choi et al., 2020; Dahmann et al., 2017).

Posteriormente, estos alcances pueden integrarse de forma general en dos clasificaciones: desempeño de carbono absoluto y relativo. El primero indica el grado de desempeño que tiene la empresa con respecto al cambio climático. Por su parte, los relativos o los ratios de emisiones vinculan las emisiones totales de carbono absolutas con una métrica empresarial, como los ingresos totales, obteniendo así el ratio para la intensidad de carbono, el cual es la cantidad de carbono que se necesita para generar una unidad monetaria. A partir de ello, se puede calcular una métrica de la eficiencia en carbono que capture los cambios en el rendimiento de este debido a las fusiones, adquisiciones o subcontrataciones. También permite tener en cuenta las variaciones de las emisiones de la empresa en función de los cambios en las capacidades de esta o de las condiciones económicas (Busch y Lewandowski, 2017).

El desempeño absoluto y relativo de las empresas en materia de carbono son bien aceptados en la literatura. Las emisiones absolutas son un indicador fundamental, sin embargo, no proporcionan suficiente información sobre el alcance de la dependencia de carbono de la empresa. En cambio, los mercados financieros prefieren los ratios de emisiones para evaluar y valorar la exposición al carbono de la empresa para futuras inversiones (Busch y Lewandowski, 2017; Delmas, Nairn-Birch y Lim, 2015).

Por tanto, la exposición de la empresa a las emisiones de carbono podría mejorarse mediante la aplicación de una perspectiva de ges-



ción, es decir, por medio de la creación de comités relacionados a estas emisiones, la evaluación de los riesgos y las oportunidades en materia de carbono, el establecimiento de objetivos de emisiones, y la aplicación de políticas que doten a la empresa de recursos y capacidades para minimizar los efectos de sus emisiones, contribuyendo así a la creación o el refuerzo de una imagen positiva ante sus grupos de interés y accionistas (Choi et al., 2020).

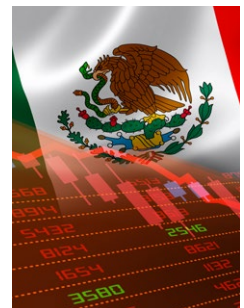
2.3. La planeación estratégica climática

La integración del entorno natural en el proceso de la planeación estratégica de la empresa puede ayudar a los ejecutivos a combinar las inquietudes ambientales, como el cambio climático, con el crecimiento económico. Esta estrategia puede limitar el daño a los recursos naturales y, al mismo tiempo, cumplir con los deberes que las empresas tienen con todos sus grupos de interés (Judge y Douglas, 1998).

La literatura sobre la gestión estratégica sugiere diversas medidas relacionadas con el desempeño organizacional. Esta literatura define la planeación estratégica como la guía que moldea la dirección de las actividades organizacionales, desarrollando estrategias (políticas, acciones, programas, recursos) para el logro de esos objetivos. Esta planeación implica el establecimiento de objetivos a largo plazo, evaluando el progreso de las estrategias implementadas y buscando el compromiso de las distintas partes interesadas (Lam & Lim, 2016).

A partir de la cada vez mayor concienciación de la sociedad en las cuestiones ambientales, como lo es el desempeño de carbono, las empresas han intensificado la integración de estas cuestiones en sus planes estratégicos, en donde una perspectiva proactiva es vital para mejorar el desempeño ambiental a corto y largo plazo, creando así una estrategia ambiental que se conceptualiza como la planeación de las actividades de las empresas bajo la perspectiva ambiental, con el objetivo de reducir los efectos causados a través de la mejora de los productos o procesos (Fethi & Rahuma, 2020).

En consecuencia, la implementación de la planeación estratégica puede mejorar el desempeño de carbono sugiriendo así una relación positiva con el desempeño de las empresas. Por ejemplo, Henri & Journeault (2018) examinaron las prácticas de control ecológico adoptadas por las empresas manufactureras canadienses. Sus hallazgos sugieren la existencia de prácticas como la misión



corporativa, la planificación estratégica, las políticas, los presupuestos, los indicadores de rendimiento y los incentivos para facilitar la ejecución de las estrategias ambientales y fomentar las acciones ejecutivas y operativas, como la divulgación de información sobre el desempeño ambiental de las empresas.

Otro estudio desarrollado por Judge y Douglas (1998) explora la capacidad de las empresas estadounidenses para integrar el entorno natural en su planeación estratégica corporativa. Sus resultados sugieren que dicha integración está positivamente asociada con el desempeño ambiental corporativo y el desempeño financiero de dichas empresas, lo que implica que esta perspectiva ofrece la oportunidad de crear ventajas competitivas para dichas empresas.

En consecuencia, los datos utilizados por estos autores apoyan el argumento sugerido por Hart (1995) de que la mejora de la capacidad de prevención sobre la contaminación podría conducir a una reducción de los costos relativos y a la reducción de las emisiones. Por otro lado, Henri y Journeault (2010) examinaron hasta qué punto las prácticas de eco control influyen en el desempeño ambiental y financiero de las empresas canadienses, encontrando un efecto mediador de la inclusión de los objetivos ambientales en la planeación de la empresa como medida de una práctica de eco control en el desempeño ambiental, la cual incorporaba el control de las emisiones.

Por último, Wisner, Epstein y Bagozzi (2006) demuestran que las empresas con una alineación de la planeación estratégica, los compromisos de la gerencia y las acciones proactivas de la gerencia hacia el desempeño ambiental (como los niveles o reducciones de emisiones, los premios ambientales o el establecimiento de estandarizaciones) podrían tener resultados positivos de tipo financiero o ambiental para las empresas estadounidenses.

Como resultado, una perspectiva ambiental implica retos y oportunidades para la empresa donde una estrategia ambiental proactiva dirigida a la reducción de las emisiones de carbono juega un papel fundamental en la disminución del cambio climático, mejorando así la productividad de la empresa, minimizando los riesgos financieros relativos a las regulaciones ambientales, permitiéndole obtener nuevas fuentes de ventajas competitivas y creando nuevas oportunidades de negocio, mejorando las habilidades de los empleados, invirtiendo en nuevas tecnologías, proporcionando la oportunidad de tener acceso a nuevos mercados y clientes, y teniendo compro-



misos a largo plazo, especialmente en el ámbito financiero, para mejorar el valor de la empresa a corto y largo plazo (Fethi & Rahu-
ma, 2020).

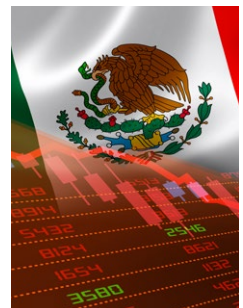
2.3.1. El establecimiento de objetivos de emisiones

La responsabilidad que tienen las empresas ante el cambio climático ha generado una obligación moral de hacer frente a este problema medioambiental. Así, las políticas de carbono establecidas por las empresas reflejan los compromisos voluntarios para hacer frente a dichas responsabilidades y son considerados objetivos sobre el cambio climático. Estos objetivos buscan mejorar el posicionamiento estratégico en el mercado y representan un afán por mejorar su imagen futura o actual dentro de la industria (Dahlmann et al., 2017).

El establecimiento de objetivos climáticos refleja la intención de la empresa por abordar la cuestión ambiental considerando dos tipos de esfuerzos: sustantivos y simbólicos. Las acciones sustantivas reflejan la comprensión de la empresa hacia sus impactos ambientales y contemplan las actividades necesarias para gestionar y reducir dichas repercusiones a lo largo del tiempo, es decir, la creación de esquemas de compensación para los ejecutivos relacionados con el desempeño ambiental de la empresa. Mientras tanto, el esfuerzo simbólico no refleja necesariamente un compromiso real con el proceso de reducción de las emisiones de carbono (Dahlmann et al., 2017; Pinkse y Busch, 2013).

Para que los resultados ambientales sean reales en la determinación de los objetivos, es necesario evaluar el grado de sustantividad a través de cuatro criterios: 1) tipo (reducciones absolutas y relativas), 2) alcance (alcance 1, 2 o 3), 3) ambición (escala de las reducciones que se pretenden), y 4) marco temporal (periodo de reducción de emisiones). Esto contribuye al desarrollo de las capacidades organizativas y mejora las aspiraciones financieras y estratégicas de la empresa (Bansal, 2003; Dahlmann et al., 2017).

El primer criterio está relacionado con los niveles de reducción de emisiones. Estos niveles pueden alcanzarse a través de disminuciones absolutas de los niveles de las emisiones de los GEI de la empresa, representando así una reducción total, mientras que las reducciones relativas reflejan la voluntad de las empresas para mejorar dichas disminuciones a través de la eficiencia energética o de las reducciones de GEI, sin afectar a las disminuciones totales.



El segundo criterio involucra la integración de al menos dos de los alcances (alcance 1,2 y 3) de emisiones como señal de esfuerzos sustantivos para abordar las preocupaciones climáticas, mientras que la implementación de menos alcances sugiere una fijación de objetivos simbólica. El tercer aspecto relativo a la ambición, indica que la integración de los objetivos de reducción de emisiones más significativos refuerza una intención sustantiva de mejorar el rendimiento empresarial. Por último, el marco temporal asociado al establecimiento de metas a largo plazo refleja un objetivo más realista que podría dar lugar a más compromisos en la planeación estratégica, y así alcanzar dichas metas en comparación con los objetivos a corto plazo, reflejando los cambios en el proceso de toma de decisiones para abordar las preocupaciones sobre el cambio climático, integrando en este proceso a los ejecutivos, así como a los empleados actuales y futuros (Dahlmann et al., 2017; Pinkse & Kolk, 2009).

2.3.2. El comercio de emisiones

Las emisiones de GEI han adquirido un papel relevante en lo que respecta a las cuestiones ambientales, atrayendo la atención de diversos grupos de interés, como los inversionistas, los clientes y la sociedad en general. En consecuencia, se han aplicado diversas estrategias de reducción de emisiones en todo el mundo para disminuir los GEI. Las presiones normativas, sociales y de los clientes han provocado una necesidad de cambio (Hossain & Farooque, 2019).

Una de las estrategias que las empresas han puesto en marcha para esta cuestión es el comercio de emisiones. Esta estrategia consiste en reducir los GEI mediante la aplicación de "créditos" que incentivan a las empresas y les asignan un valor monetario a las emisiones. Así, el sistema pone un límite a las emisiones permitidas por las empresas durante un tiempo determinado. Es posible vender o comprar créditos entre empresas, lo que proporciona una forma más flexible de gestionar sus emisiones (Hossain & Farooque, 2019).

La integración de este tipo de programas en la planeación estratégica es una señal de la voluntad de implementar estrategias de carbono basadas en mecanismos de mercado que faciliten las reducciones de carbono de manera eficiente, y al mismo tiempo, mejoren el desempeño financiero. Esto lleva a que los costos marginales de reducción entre las empresas incentiven la creación de metas más



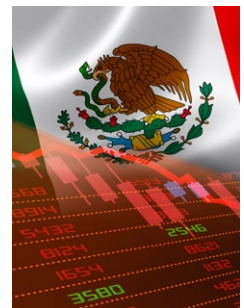
ambiciosas, creando fondos para reinvertir en infraestructura sostenible o tecnología que contribuya a la disminución del carbono, y de esta manera, promover ganancias económicas mientras se aborda la competitividad en el mercado (Oliveira et al., 2019).

2.3.3. La discusión de los riesgos comerciales del cambio climático

El sector privado es uno de los principales emisores de GEI en todo el mundo; sin embargo, el impacto de dichas emisiones se puede sentir en el sector empresarial causando graves riesgos que exigen acciones rápidas en el diseño y la implementación de medidas de respuesta. Estos riesgos crean la necesidad de ejecutar una gestión corporativa de los riesgos climáticos que se define como las medidas que una organización toma para hacer frente a los posibles riesgos climáticos basados en el impacto físico del cambio climático. Esto, a su vez, implica la identificación del riesgo, la evaluación de la amenaza y la respuesta (Sakhel, 2017; Weinhofer y Busch, 2013).

El primer paso de esta gestión corporativa de los riesgos climáticos implica que la empresa determine la amenaza para las actividades empresariales, es decir, los riesgos relacionados con la producción que abarcan toda la cadena de valor y que proporcionan una comprensión completa del riesgo, su origen y los peligros potenciales. El segundo paso consiste en evaluar las amenazas en función de las posibilidades de que se produzcan y de los daños potenciales, así como en determinar la urgencia de la respuesta. El tercer y último paso selecciona una respuesta para minimizar dichos riesgos, que puede clasificarse según su objetivo en reducción del riesgo (que implica una perspectiva de gestión proactiva), evasión del riesgo (que implica la eliminación de la amenaza (siendo la más eficaz)) y transferencia del riesgo (que reubica la amenaza sin reducirla ni eliminarla) (Weinhofer y Busch, 2013).

Por consiguiente, los distintos riesgos del sector privado pueden agruparse en tres tipos: físicos, normativos y de mercado. El primer tipo engloba las posibles pérdidas en activos, operaciones y procesos que repercuten en el aspecto financiero de la empresa. El segundo tipo implica el conocimiento de los cambios normativos para responder a las cuestiones climáticas, que aumentan constantemente y representan amenazas operativas y de inversión, por ejemplo, las políticas para fijar el precio de las emisiones de carbono. El



tercer tipo se refiere a los posibles riesgos climáticos asociados a los cambios financieros y de consumo derivados de los cambios en la demanda de productos y servicios y la evolución de las actitudes de los consumidores. Estas actitudes podrían tener un impacto financiero en la empresa, incluyendo las respuestas de carbono de la empresa como una contramedida eficaz a los riesgos del mercado, cumpliendo así con las expectativas y presiones de las partes interesadas (Sakhel, 2017).

2.4. El contexto mexicano

México es una de las economías más importantes de América Latina (Cadena et al., 2017; OCDE et al., 2019). En 2018 se situó en el top 20 de los emisores globales de GEI contribuyendo con el 1,42% de las emisiones globales justo por encima de Arabia Saudita (1,34%), Australia (1,3%) y Sudáfrica (1,08%). La economía mexicana es el segundo emisor de GEI más importante de América Latina sólo por detrás de Brasil, de acuerdo con el *World Resources Institute* (2020). Por lo tanto, el nivel de sus emisiones per cápita en 2018 fue de 3,77 toneladas métricas (UCS, 2020). En 2019 mantuvo su calificación en el top 20 como uno de los mayores emisores de carbono (Statista, 2020).



3. TEORÍA Y DESARROLLO DE HIPÓTESIS

En este estudio se han desarrollado cuatro hipótesis de investigación. La primera hipótesis considera la integración de las emisiones de carbono en la planeación estratégica de las empresas. La segunda hipótesis está relacionada con el establecimiento de objetivos de emisiones y su efecto en el desempeño del carbono. La tercera hipótesis considera los esquemas de comercio de emisiones y sus efectos en el desempeño de las emisiones. La cuarta tiene que ver con los riesgos del cambio climático y su influencia en el desempeño de las emisiones de una empresa. En las siguientes secciones, cada concepto se discutirá a través de la perspectiva del paradigma de las partes interesadas en combinación con la perspectiva institucional para describir la legitimidad que puede obtenerse desde una perspectiva socioambiental en la que la teoría de las partes interesadas argumenta cómo las empresas responden a las presiones externas; mientras tanto, la perspectiva institucional sugiere la manera en que las empresas integran los valores y las

normas que son socialmente aceptados para obtener legitimidad y la supervivencia a largo plazo (Ganda, 2018).

3.1. La planeación estratégica y el desempeño de carbono

Las inquietudes internacionales relacionadas con las amenazas ambientales, como el cambio climático, han atraído la atención de diferentes grupos de interés en todo el mundo. Estas cuestiones han modificado el entorno en el que operan las empresas, generando así distintas presiones para que diseñen y apliquen diversas estrategias para hacer frente a los impactos ambientales, como la integración de estrategias de reducción de carbono en la planeación empresarial, la cual mejore el desempeño del carbono (Graham, 2017).

De acuerdo con la literatura, cualquier persona que tenga un interés en las acciones de la empresa es considerada una parte interesada. El interés de estos grupos en las acciones ambientales de las empresas ha aumentado en los últimos años. Estos grupos son uno de los principales impulsores del aumento de las respuestas empresariales que permiten reducir las emisiones de carbono. A su vez, participan en la disminución del cambio climático, por lo que es notable la relevancia de estos grupos de interés en la promoción de la integración de estos temas en la estrategia de las empresas, con el objetivo de disminuir las emisiones (Gondivan, 2017; Graham, 2017).

Las demandas de las partes interesadas pueden variar en función del poder de cada grupo: algunos grupos son más fuertes que otros y motivan la adopción de estrategias reactivas o proactivas. Las iniciativas proactivas son más deseables porque van más allá de la presión coercitiva que supone un esfuerzo reactivo, como es la legislación (estrategia reactiva). Los enfoques reactivos tienen una validación práctica en lugar de una mejora real; sin embargo, la falta de atención a estas demandas podría repercutir en los objetivos a largo plazo de la empresa y sus accionistas, donde la adopción de un paradigma ambiental sugerido por dichos grupos clave es una opción para disminuir los impactos negativos. Al mismo tiempo, estas estrategias son una fuente potencial de ventaja competitiva (Dubey, Gunasekaran y Ali, 2015; Graham, 2017).

Las presiones no coercitivas procedentes de partes interesadas externas, como los competidores, pueden modificar los valores,



normas y creencias actuales de las empresas. Puede integrar las cuestiones ambientales en las estrategias corporativas que surgen de la percepción de la empresa de que el éxito de los competidores se basa en los resultados de ciertas prácticas que implican al entorno natural, por ejemplo, las prácticas de reducción de carbono que establecen límites a las emisiones permitidas por año. Los competidores podrían adoptar esta nueva perspectiva, y de este modo se establece la presión dentro del mercado para adoptar dichas prácticas, donde la empresa puede tratar de imitar esta tendencia para reducir el riesgo y obtener legitimidad. Entonces, seguirán a las empresas líderes basándose en su éxito o porque quizá no entiendan cómo lograrlo por ellas mismas (DiMaggio & Powell, 1983; Tachizawa, Giminez & Sierra, 2015).

Por lo tanto, la implementación del desempeño de carbono en la planeación estratégica de la empresa implica un nivel de compromiso corporativo para abordar estas preocupaciones climáticas y mejorar la legitimidad climática corporativa. De este modo, las empresas adaptan su perspectiva a la nueva lógica establecida en el mercado para satisfacer las expectativas de las normas, valores y creencias de la sociedad, y continúan operando convencidas de que las demandas sociales han sido atendidas. Esto ofrece legitimidad y adquiere una reputación corporativa deseable (Ganda, 2018). Por consiguiente, se plantea la siguiente relación:

H1: Existe un efecto positivo y significativo entre la planeación estratégica y el desempeño de carbono en las empresas mexicanas que cotizan en bolsa.

3.1.1. Los objetivos de emisiones y el desempeño de carbono

El cambio climático ha generado diversas respuestas derivadas de las presiones ejercidas por la sociedad en relación con el aspecto climático. Estas presiones constituyen un factor fundamental para la integración de las cuestiones relacionadas con el desempeño de carbono en la estrategia empresarial, ya que aborda la responsabilidad moral de las empresas con respecto a las cuestiones ambientales, lo que afecta tanto a las estrategias internas como a la selección de los controles de gestión. Por ejemplo, las empresas pueden limitar las emisiones debido a sus procesos operativos, por lo que estos objetivos pueden mejorar el rendimiento empresarial dada la urgencia de disminuir las emisiones de los GEI (Kumarasiri, 2017).

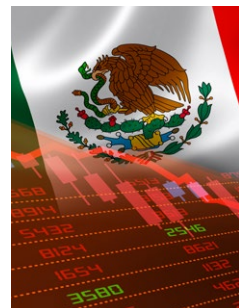


En este sentido, la relación entre los grupos de interés y el entorno se basa en un marco social de normas y creencias que afectan a la estructura de las empresas y modifican sus prácticas de gestión (Kumarasiri, 2017). Por consiguiente, las presiones de estos grupos de interés deben evaluarse teniendo en cuenta la posible amenaza de cooperación y de competencia para la adopción de las estrategias correctas, ya que dichas presiones tienen una importancia conjunta en relación con la capacidad de apoyar o no los objetivos de la empresa. Por su parte, la perspectiva competitiva, tiene un objetivo contrario (Freeman, 1984).

De este modo, la adopción de una práctica específica, como la creación de objetivos de emisiones en la estrategia de la empresa, puede depender de la capacidad de un grupo particular para influir en las acciones corporativas, ya que estas inclusiones podrían modificar la configuración de la empresa, generando así la adopción de una perspectiva ambiental en la estructura organizativa que genera estabilidad y cambio para los sistemas corporativos. Estas prácticas se adecuan a ordenamientos sociales más amplios y construyen nuevos patrones de prácticas, suposiciones, valores, normas y reglas que dan sentido a la nueva realidad. Las nuevas normas pueden conducir a la legitimidad con los grupos de interés clave. La inclusión de las emisiones en los objetivos principales de las empresas puede evitar efectos adversos que pueden conducir a la insatisfacción de los clientes y amenazar la supervivencia a largo plazo de la empresa (Imtiaz, Adams y Boyce, 2019).

La adopción de objetivos de carbono dentro de la estrategia corporativa supone el interés de la empresa por su actuación ambiental. Esto implica una reducción de las emisiones y posibilita el desarrollo de las capacidades de la empresa para hacer frente a los problemas climáticos con el fin de aumentar el valor de la empresa. Asimismo, permite que la empresa se vea obligada a innovar en las prácticas actuales que deriven en mejoras en el rendimiento de las emisiones de carbono, fortaleciendo así la reputación de las empresas frente a sus grupos de interés, lo que conduce a la obtención de una legitimidad a largo plazo (Dahmann y Grosvold, 2017). Así, se establece la siguiente hipótesis:

H1a: El establecimiento de objetivos de emisiones afecta positiva y significativamente el desempeño de carbono en las empresas mexicanas



3.1.2. La influencia del comercio de emisiones sobre el desempeño de carbono

Las emisiones de los GEI son una cuestión ambiental que forma parte de las agendas de las empresas en la actualidad. Dichas emisiones están en el centro de atención de la responsabilidad social empresarial, así como de la sostenibilidad corporativa. Estas preocupaciones se han convertido en una constante dentro de la literatura de negocios. Además, han llamado la atención de varios grupos que tienen interés en el comportamiento de la empresa, como los inversionistas, los clientes, los gobiernos y el público en general, quienes se han posicionado dentro los planes empresariales con respecto a las preocupaciones ambientales, como la reducción de las emisiones de carbono, lo cual, ha llevado que las empresas diseñen, desarrollen e implementen prácticas orientadas al mejoramiento del medioambiente (Hossain & Farooque, 2019).

Como resultado de estas motivaciones, las empresas han modificado las reglas ya establecidas que guían las interacciones sociales entre empresas y organizaciones. Han incorporado las demandas externas relacionadas con el rendimiento de las emisiones de carbono y han evitado los incumplimientos de sus obligaciones morales hacia estos grupos, aplicando así diferentes estrategias que permitan una disminución de dichos gases. Asimismo, han implementado diversos esquemas de comercio de emisiones los cuales han permitido disminuir de manera económicamente eficiente estos gases. Además, han permitido la aplicación de métodos rentables para gestionar dichas emisiones, lo que refleja el deseo de la empresa por la reducción de carbono, incrementando así el proceso sostenible empresarial (Hossain y Farooque, 2019; Jennings y Zandbergen, 1955).

Estos esquemas se han implementado en diferentes regiones del mundo derivado de los costos mínimos que involucran, convirtiéndose así en una herramienta ideal basada en el mercado para lograr reducciones de carbono entre las empresas (Wang et al., 2016). El desarrollo de estos esquemas permite a las empresas vincular las expectativas sociales con su desempeño operativo, cumpliendo así con las normas establecidas por la sociedad dentro del contexto donde opera. Las empresas pueden legitimarse ante sus grupos de interés externos, satisfaciendo el acuerdo sociedad-empresa, el cual les permite continuar con sus operaciones dentro del mercado con la implementación de prácticas legítimas (Van-Staden & Hooks,



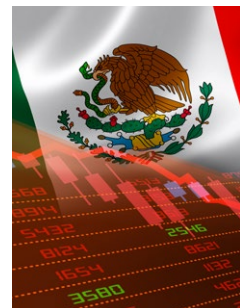
2007). Con base en el anterior, se propone la siguiente hipótesis:
 H1b: El establecimiento de un esquema de comercio de emisiones se asocia positivamente con el desempeño del carbono en las empresas mexicanas.

3.1.3. Los riesgos comerciales del cambio climático y desempeño de las emisiones de carbono

El sector industrial es un elemento fundamental para el cambio climático, ya las empresas son consideradas un emisor relevante de GEI, pero también representan un factor preponderante para su mitigación. La influencia que tiene los inversionistas y demás grupos de interés pueden influir en la transición de las empresas hacia una economía baja en carbono (Kolk, Levy & Pinkse, 2008). Las amenazas a las que se enfrentan las empresas en relación con el cambio climático exigen estrategias y medidas proactivas que proporcionen la oportunidad de responder a estos riesgos, por lo que la estrategia de gestión corporativa de los riesgos climáticos debe ser un aspecto intrínseco en las actividades empresariales (Kouloukoui et al., 2019).

De acuerdo con Sakhel (2017), existen tres categorías relativas a los riesgos climáticos: normativos, físicos y de mercado. La primera está relacionada con los peligros que se derivan de los posibles cambios en los procedimientos normativos y legislativos debido a las preocupaciones climáticas. La segunda categoría implica los costos derivados de los daños a los activos de la empresa y las rupturas operativas que se desprenden directamente de las modificaciones climáticas en el ecosistema natural. En cuanto a los riesgos de mercado, éstos están relacionados con los consumidores y los mercados financieros (riesgos comerciales) y pueden derivarse de los cambios en la demanda de productos y servicios por parte de los consumidores, modificando así los comportamientos y actitudes de los clientes, así como las decisiones de los inversionistas por favorecer a empresas con baja intensidad de carbono.

Las empresas pueden hacer frente a los riesgos del cambio climático mediante medidas de respuesta, como son las reducciones, las compensaciones o la elusión de las emisiones de carbono. La primera estrategia implica un esfuerzo proactivo para reducir los riesgos climáticos, mientras que la segunda involucra la eliminación de la fuente de amenaza (siendo la más eficaz), por su parte, la tercera respuesta sugiere transferir los riesgos a otros (Weinhofer y Busch,



2013). Estas prácticas son consideradas contramedidas a los riesgos de mercado las cuales responden a las amenazas regulatorias en materia climática impuestas por los diferentes grupos de interés. Dichas prácticas son estrategias de reducción motivadas principalmente por las presiones del mercado sobre la actuación empresarial (Sakhel, 2017; Weinhofer & Hoffmann, 2010).

La gestión de los riesgos climáticos se ve motivada por las presiones de la sociedad. Las presiones institucionales y de mercado hacen que las empresas limiten sus emisiones y utilicen un marco más estricto en el que podrían surgir nuevas demandas (Weinhofer y Busch, 2013). El cumplimiento de tales presiones permitirá a las empresas alinearse con las nuevas normas establecidas en el mercado, cumpliendo así las expectativas sociales y manteniendo una relación beneficiosa con la sociedad. De esta forma, las empresas adoptan reglas, normas y valores al mismo tiempo que operan dentro de los límites establecidos por la sociedad, buscando la maximización de sus intereses evitando así ser descartadas por el mercado (Kouloukoui et al., 2019). Por lo cual, se propone la siguiente hipótesis:

H1c: Los riesgos comerciales del cambio climático tienen una relación positiva con el desempeño de carbono en las empresas mexicanas.

La **figura 1** muestra la relación entre las variables de este estudio y los controles utilizados en el mismo.

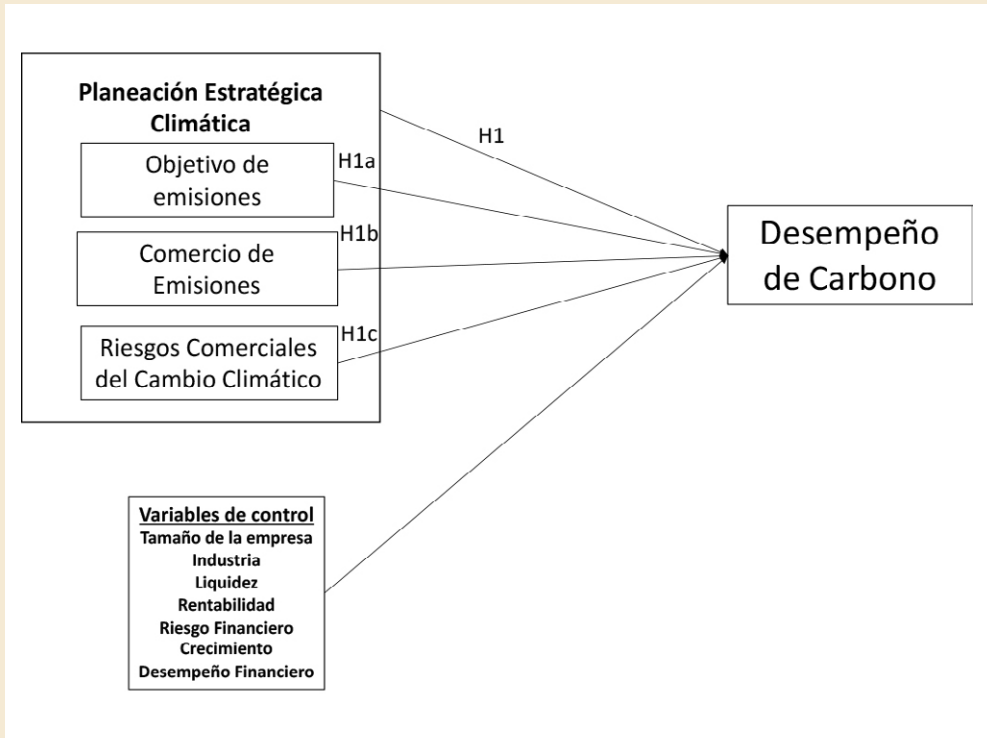
4. DATOS Y METODOLOGÍA

4.1. Muestra

La Bolsa Mexicana de Valores (BMV) es la institución financiera más importante del país y la segunda bolsa más grande de América Latina con más de 530 mil millones de dólares de capitalización bursátil total (BMV, 2020). El mercado de capitales es uno de los instrumentos más relevantes de la BMV y está conformado por 145 empresas reportadas en 2020. La variabilidad de la presencia de las firmas durante el periodo 2014-2018 es un factor relevante para el estudio. Así, se utilizó información histórica para verificar la consistencia de las firmas durante el periodo analizado. Se



Figura 1. Modelo conceptual



Fuente: Elaborado por los autores

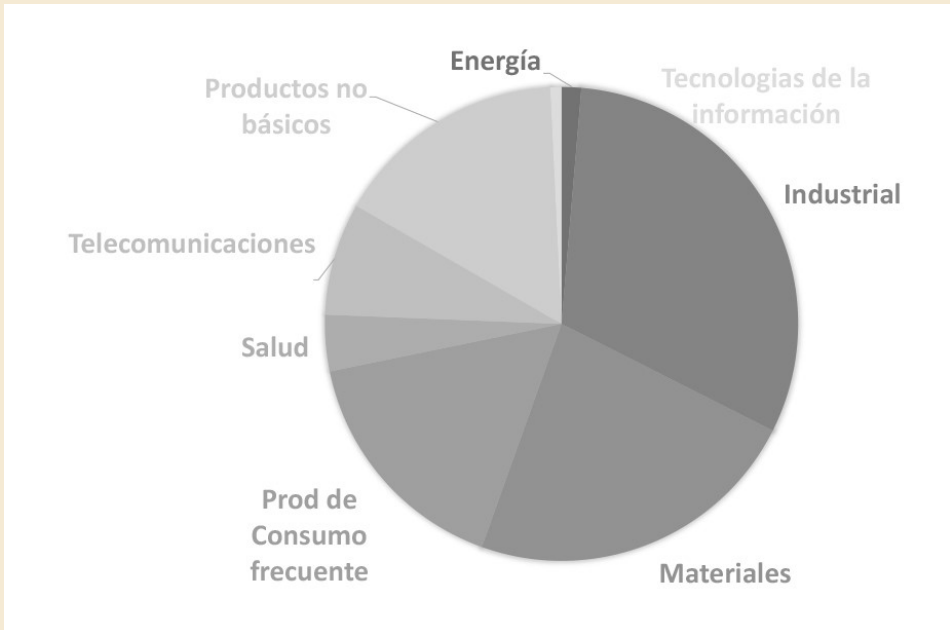
identificaron nueve empresas que fueron excluidas por haber salido del mercado bursátil; otras 28 empresas de la industria financiera/bancaria fueron omitidas por operar de manera diferente al resto de las firmas (Palea & Drogo, 2020). Por lo tanto, la muestra de empresas es de 108, con 521 observaciones².

La **Figura 2** muestra la distribución de la muestra observada por industria de 2014-2018 según la clasificación de la Bolsa Mexicana de Valores; el sector con más observaciones corresponde al sector industrial (162), materiales (120), productos de consumo frecuente (85), producto no básico (83), telecomunicaciones (40), salud (20), energía (7) y tecnología de la información (4).

4.2. Variables dependientes e independientes

La **tabla 1** muestra las variables dependientes y explicativas, así como los controles utilizados en el estudio, incluyendo las mediciones propuestas como variable dependiente. Estos datos

Figura 2. Distribución de las observaciones por sectores



Fuente: Elaborado por los autores

Nota: Prod de consumo frecuente: Productos de consumo frecuente

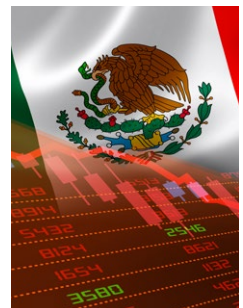
utilizaron el rendimiento del carbono a través del ratio de intensidad del carbono. Esta se obtuvo a partir de las emisiones absolutas de carbono divididas por una métrica empresarial (ingresos) por año fiscal. Esta medida analiza el grado de dependencia del carbono de una empresa y facilita la comparación de las variaciones entre el año actual y el anterior (Luo y Tang, 2014). Las variables explicativas utilizadas fueron la planificación estratégica, que evalúa el grado en que una empresa aplica estrategias para reducir las emisiones de carbono. Esta variable se midió utilizando una perspectiva categórica que representa la presencia (1) o la ausencia (0) de la práctica. De este modo se puede establecer una relación entre las prácticas.

Las variables explicativas (objetivo de emisiones, comercio de emisiones y riesgos comerciales del cambio climático) se midieron de forma dicotómica (1- la presencia de la práctica, 0 - en caso contrario). Los objetivos de emisiones son fundamentales para reducir los riesgos climáticos y permiten la aplicación de estrategias climáticas (Kumarasiri, 2017). El comercio de emisiones permite

vender y comprar los excedentes producidas por una empresa para reducir dichas emisiones (Bebbington & Larrinaga-Gonzalez, 2008). Los riesgos climáticos comerciales permiten analizar las amenazas climáticas a las que se enfrentan las empresas y su impacto en el negocio (Gasbarro, Rizzi y Frey, 2016).

Como variables de control se utilizó el tamaño de la empresa a través del logaritmo natural de los activos totales de la empresa (Dahlmann et al, 2017), la clasificación de la industria mediante variables dummy según la clasificación de la Bolsa Mexicana de Valores (1-pertenecer al sector, 0-otro) (Aggarwal & Dow, 2012), y la liquidez actual a través del ratio del total del activo corriente dividido por el pasivo corriente para medir la capacidad de la empresa para satisfacer sus responsabilidades (un ratio menor sugiere una lucha por pagar sus obligaciones) (Alsaifi, 2020; Masyitoh & Adhariani, 2010; Simamora & Hendarjatno, 2019). También se controló la rentabilidad a través del rendimiento de los activos (ROA), que es una variable sustitutiva utilizada habitualmente para medir la relación entre el beneficio obtenido en relación con la inversión en activos necesaria para obtener dicho beneficio. De este modo, se analizó la contribución de los beneficios necesarios para la nueva inversión (Qian & Schaltegger, 2017; Siminica, Circiumaru & Simion, 2012).

Para el rendimiento financiero, se utilizó la puntuación Altman - Z -, que se ha utilizado comúnmente en la literatura como un proxy para medir las predicciones de quiebra dado que combina cinco ratios en una puntuación que representa las fortalezas financieras de la empresa. Una mayor puntuación implica una menor dificultad financiera (Daniel, Guy-Dinesu y Arindam, 2013; Shahwan, 2015). También se consideró el riesgo financiero como control utilizando el ratio de apalancamiento de la deuda total dividida por los activos totales para medir cómo las necesidades financieras de la empresa se basan en los préstamos, en donde los préstamos que cubren más activos y son más dependientes de la empresa son préstamos utilizados para desarrollar las actividades de la empresa (Kılıç & Kuzey, 2018; Simamora & Hendarjatno, 2019). Por último, se estudió el crecimiento a través de la Q de Tobin, que mide los principios del mercado de capitales para representar el valor total de mercado de la empresa basado en el precio y el número de acciones al final del año, las acciones preferentes, el valor contable en la deuda a largo plazo, así como las responsabilidades actuales.



Todo ello se divide por el valor contable de los activos totales, donde las empresas con un alto crecimiento podrían tener fondos para lanzar iniciativas climáticas (Jose, Nichols & Stevens, 1986; Luo & Tang, 2020).

Tabla 1. Definiciones de las variables

VARIABLE	DESCRIPCIÓN	MEDIDA
Desempeño de carbono (DV)	La magnitud en la que las empresas se basan en el uso del carbono.	La diferencia de la intensidad de carbono en comparación con el año fiscal anterior (la intensidad de carbono se calcula con la emisión total absoluta durante un año fiscal / los ingresos totales por año fiscal).
Planeación estratégica (IV)	Estrategias que la empresa ha puesto en marcha para reducir el carbono.	Para esta variable se utilizaron tres prácticas: objetivo de emisiones, comercio de emisiones y riesgos comerciales del cambio climático (1- la presencia de la práctica, 0- en caso contrario).
Objetivo de emisiones (IV)	Normas de carbono establecidas y aplicadas por las empresas.	1- Presencia de la práctica; 0 - en caso contrario.
Comercio de emisiones (IV)	Los programas de comercio destinados a reducir los GEI de forma económicamente eficiente.	1- Presencia de la práctica; 0 – en caso contrario
Riesgos comerciales del cambio climático (IV)	Estrategias implementadas para medir las respuestas a estos riesgos.	1- Presencia de la práctica; 0- caso contrario
Tamaño (C)		Logaritmo natural de los activos totales de la empresa.
Industria (C)		Clasificación de la industria según la Bolsa Mexicana de Valores: energía, industrial, materiales, productos de consumo frecuente, salud, telecomunicaciones, productos y servicios no básicos, tecnología de la información.
Liquidez (C)		Ratio derivado del total de activos corrientes / pasivos corrientes.
Rentabilidad (C)		Rendimiento de los activos.
Riesgo financiero (C)		Ratio de apalancamiento a partir de la deuda total / activos totales
Crecimiento (C)		Q de Tobin
Desempeño financiero (C)		Puntuación Z de Altman

VD= Variable dependiente; IV= Variable independiente; C= Controles

Fuente: Elaborado por los autores

5. HALLAZGOS

5.1. Descriptivos y correlaciones

La **tabla 2** muestra las estadísticas descriptivas de las variables analizadas entre 2014 y 2018. Se incluyen las variables dependientes, las explicativas y los controles. Las 521 observaciones corresponden a 108 empresas analizadas. Las observaciones varían en función de los datos recogidos para cada variable. Para la variable dependiente desempeño de carbono (CP),

Tabla 2. Estadística descriptivas

VARIABLE	OBS	MEDIA	STD. DEV.	MIN	MAX
ID	521	53.7562	31.1438	1	108
Año	521	2016.023	1.4099	2014	2018
CP	277	.0562	.1957	1.00e-06	1.804131
Size	521	23.7561	1.4856	20.06819	28.04646
Energ	521	.0134	.1152	0	1
Indus	521	.3109	.4633	0	1
Mat	521	.2303	.4214	0	1
FreqConsProd	521	.1631	.3698	0	1
Health	521	.0383	.1923	0	1
Telecomm	521	.0767	.2664	0	1
NBProd	521	.1593	.3663	0	1
CommTech	521	.0076	.0873	0	1
Liquidity	521	2.3286	2.8436	0.05	34.94
Profitability	515	3.7128	12.2256	-132.8689	124.5187
StratPlann	299	.1636	.2518	0	1
FinaPerf	515	3.0066	2.8197	-10.24561	19.94479
FinaRisk	491	1.2612	3.6168	0	65.97
Growth	495	4.6162	45.1742	-4.02	1006
TargEmiss	222	.2443	0.4217	0	1
EmissTrad	217	0.0576	0.2310	0	1
CCRisks	294	0.2723	0.4396	0	1

CP: Desempeño de carbono; Size: Tamaño; Energ: Energía; Indus: Industrial; Mat: Materiales; FreqConsProd: Productos de consumo frecuente; Telecomm: Telecomunicaciones; NBProd: Productos no básicos; CommTech: Tecnología de la información; Liquidity: Liquidez; Profitability: Rentabilidad; StratPlann: Planeación estratégica; FinaPerf: Desempeño financiero; FinaRisk: Riesgo financiero; Growth: Crecimiento; TargEmiss: Objetivo de Emisiones; EmissTrad: Comercio de emisiones; CCRisk: Riesgos comerciales del cambio climático; Std.Dev.: Desviación estándar

Fuente: Elaboración propia a partir de STATA 12

se recogieron 277 observaciones con una media de 0,0562 y una desviación estándar de 0,1957. El número de observaciones para el CP se basó en la disponibilidad de la información suministrada por las empresas examinadas, dado que algunas de ellas no proporcionaron datos relativos a las emisiones de carbono para algunos años o para todos los años. En el caso de las variables explicativas, el número de observaciones varió en función de la disponibilidad de datos, donde el comercio de emisiones (EmissTrad) dio lugar a un menor número de observaciones (n=217) con una media de 0,0576 y una desviación estándar de 0,2310. Los riesgos comerciales del cambio climático (CCRisks) tuvieron el mayor número (n=294) con una media de 0,2723 y una desviación estándar de 0,4396, seguidos de los objetivos de emisiones (TargEmiss) con 222 observaciones, una media de 0,2443 y una desviación estándar de 0,4217.

La **Tabla 3** presenta el análisis correlacional desarrollado entre las variables para proponer los modelos de regresión y examinar la multicolinealidad. La prueba de multicolinealidad es necesaria para detectar la relación lineal entre las variables, que podría causar problemas relacionados con la fiabilidad de las estimaciones en los modelos propuestos (Alin, 2010). El análisis correlacional muestra una alta correlación entre la planificación estratégica (StratPlann) y los riesgos comerciales del cambio climático (CCRisks) con 0,82. Lo mismo se observa para los objetivos de emisiones (TargEmiss) y la planificación estratégica (StratPlann) con 0,71, y el comercio de emisiones (EmissTrad) y la planificación estratégica (StratPlann) con 0,53. Para el resto de las variables independientes, el rango está entre 0,02 y 0,30. Para descartar la multicolinealidad entre las variables explicativas, calculamos el factor de inflación de la varianza (VIF) para cada variable. Esto se utiliza habitualmente en la literatura para detectar problemas de multicolinealidad, donde un valor de VIF grande sugiere la presencia de este problema. Estos resultados muestran que los VIF estaban en el rango de 1- 1,89, que está muy por debajo del valor de diez sugerido en la literatura como indicador de la presencia de multicolinealidad (Alin, 2010; Belsley, Kuh & Welsch, 1980).

El supuesto de heteroscedasticidad está relacionado con una varianza desigual que afecta a la distribución de los estimadores y aumenta sus varianzas. Puede afectar a las pruebas de hipótesis y hacerlas poco fiables porque estas pruebas pueden rechazar



del cambio climático con un valor $p > 0,05$ (*valor $p = 0,06$*) rechazando así la hipótesis alternativa y sugiriendo la no violación de la premisa de autocorrelación de primer orden (Wooldridge, 1994).

Por esta razón, no fue necesario atender el aspecto de la heteroscedasticidad, así como la autocorrelación con el método de mínimos cuadrados generalizados factibles (FGLS) (Pérez, Gómez y Lara, 2018). En cambio, se utilizó el método de efectos aleatorios a partir de los resultados proporcionados por la prueba de Hausman, comúnmente utilizado en la literatura para identificar el mejor modelo estimador (Greene, 2012; Hausman, 1978). El resultado no es significativo para el método de efectos fijos con un valor $p > 0,05$ (*valor $p = 0,41$*) para la planeación estratégica (StratPlann), lo que sugiere la idoneidad del método de efectos aleatorios para esta variable. El resultado de la prueba de Hausman es similar en el caso de las emisiones meta, el comercio de emisiones, y los riesgos comerciales del cambio climático sin significación para los efectos fijos con un valor $p > 0,05$ (*valor $p = 0,71$*), lo que sugiere la idoneidad del método de efectos aleatorios.

Esta técnica (método de efectos aleatorios) se utiliza ampliamente para analizar datos dependientes dado que los coeficientes de regresión varían entre los diferentes sujetos (individuos subestudiados) a diferencia de los efectos fijos donde los componentes están correlacionados con las respuestas de los sujetos. La variabilidad dada por el efecto aleatorio en los coeficientes proporciona una estructura de correlación dependiente del predictor en las observaciones repetidas para disminuir el efecto aleatorio (Kinney & Dunson, 2008). La tabla 4 muestra el desarrollo de los modelos a través de este método donde se puede identificar el efecto de la planeación estratégica, así como las emisiones meta, el comercio de emisiones y los riesgos comerciales del cambio climático, delineando así el número de grupos donde los grupos son los individuos (i) en diferentes tiempos (t) integrando así las variaciones de i en cada individuo (Arellano & Bover, 1990; Greene, 2012) y obteniendo 49 empresas en el primer modelo en n años. En los modelos 2,3 y 4, hay 38 grupos correspondientes a 38 empresas en n años.

La **tabla 4** muestra los resultados de los cuatro modelos de regresión que exploran la influencia de la planeación estratégica en el desempeño en materia de carbono y que examinan la influencia que tuvo cada práctica: emisión meta, comercio de emisiones y



riesgos comerciales del cambio climático. El modelo 1 sugiere que la planeación estratégica está significativamente asociada con el incremento del desempeño de carbono de un año a otro en las empresas examinadas. Un coeficiente positivo de $b=0,076$ y un valor $p=$ de $0,035$ sugieren que la planeación estratégica tiene un efecto pequeño pero positivo en el desempeño del carbono. En el modelo 2, se evalúa la influencia de los objetivos de emisiones, donde los resultados implican que la implementación de esta práctica no es relevante para el desempeño del carbono en el contexto analizado dado que no es significativa con un valor $p > 0,05$ (*valor $p= 0,23$*) sugiriendo así que esta práctica no afecta el desempeño del carbono para el presente estudio. El modelo 3 incorpora la práctica del comercio de emisiones dando como resultado un efecto positivo con un coeficiente $b= 0,090$ y significativo con un valor $p < 0,05$ (*valor $p= 0,030$*) sugiriendo que la implementación de los esquemas de comercio de emisiones ayuda al incremento del rendimiento del carbono donde el efecto de esta práctica es pequeño; sin embargo, tiene un efecto positivo según los resultados. Por último, el modelo 4 integra los riesgos comerciales del cambio climático en la evaluación, con lo que no se produce un efecto significativo en el desempeño de carbono. El valor $p > 0,05$ (*valor $p= 0,88$*), sugiere que dicha práctica no afecta al desempeño del carbono.



EL IMPACTO DE LA PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA CLIMÁTICA EN EL DESEMPEÑO DEL CARBONO: UN EXAMEN EMPÍRICO DE LAS EMPRESAS MEXICANAS QUE COTIZAN EN BOLSA

Tabla 3. Análisis de correlación

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19
CP	1																		
StratPlann	0.03	1																	
TargEmiss	0.02	0.71	1																
EmissTrad	0.12	0.53	0.10	1															
CCRisks	-0.02	0.82	0.30	0.30	1														
Size	-0.37	-0.06	0.06	-0.14	-0.09	1													
Energ	0.70	-0.13	-0.09	-0.04	-0.12	-0.26	1												
Indus	-0.13	-0.008	-0.32	0.09	0.22	-0.13	-0.09	1											
Mat	0.20	0.07	0.07	0.05	0.03	-0.35	-0.10	-0.35	1										
FreqConsProd	-0.18	0.21	0.31	0.001	0.09	0.35	-0.09	-0.30	-0.35	1									
Health	-0.05	-0.13	-0.09	-0.04	-0.12	-0.14	-0.02	-0.09	-0.10	-0.09	1								
Telecomm	-0.09	-0.18	-0.16	-0.08	-0.12	0.32	-0.04	-0.16	-0.18	-0.16	-0.04	1							
NBProd	-0.11	-0.09	0.15	-0.09	-0.26	0.16	-0.05	-0.18	-0.22	-0.18	-0.05	-0.09	1						
CommTech					
Liquidity	-0.07	-0.03	-0.21	-0.15	0.21	-0.14	-0.16	0.21	0.27	-0.23	0.008	-0.14	-0.16	.	1				
Profitability	0.02	0.20	0.08	0.02	0.25	-0.20	0.02	0.12	-0.10	0.05	-0.11	-0.01	-0.04	.	0.24	1			
FinaPerf	-0.09	0.12	-0.02	-0.07	0.27	0.10	-0.07	0.09	-0.14	0.16	0.002	-0.03	-0.07	.	0.51	0.37	1		
FinaRisk	-0.09	0.16	0.04	0.34	0.06	0.23	-0.07	0.02	-0.13	-0.02	-0.02	0.20	0.06	.	-0.30	-0.21	-0.20	1	
Growth	-0.18	0.23	-0.01	0.21	0.31	0.21	-0.07	0.16	-0.36	0.26	-0.03	0.02	-0.02	.	-0.06	0.11	0.19	0.39	1

CP: Desempeño de carbono; Size: Tamaño; Energ: Energía; Indus: Industrial; Mat: Materiales; FreqConsProd: Productos de consumo frecuente; Telecomm: Telecomunicaciones; NBProd: Productos no básicos; CommTech: Tecnología de la información; Liquidity: Liquidez; Profitability: Rentabilidad; StratPlann: Planeación estratégica; FinaPerf: Desempeño financiero; FinaRisk: Riesgo financiero; Growth: Crecimiento; TargEmiss: Objetivo de Emisiones; EmissTrad: Comercio de emisiones; CCRisk: Riesgos comerciales del cambio climático
Fuente: Elaborado por los autores

Tabla 4. Modelos de regresión

CP (DV)	MODELO 1			MODELO 2			MODELO 3			MODELO 4		
	B	S.E.	p>z	B	S.E.	p>z	B	S.E.	p>z	B	S.E.	p>z
StratPlann (IV)	0.076	0.036	0.03**									
TargEmiss (IV)				0.031	0.026		0.029	0.025		0.031	0.028	
EmissTrad (IV)							0.090	0.041	0.03**	0.091	0.043	0.03**
CCRisks (IV)										-0.003	0.026	
Size (C)	-0.018	0.008	0.02**	-0.014	0.010		-0.010	0.009		-0.011	0.009	
Energ (C)	0.693	0.069	0.00***	0.703	0.075	0.00***	0.711	0.070	0.00***	0.712	0.071	0.00***
Indus (C)	0.003	0.035		0.020	0.040		0.010	0.038		0.012	0.041	
Mat (C)	0.050	0.035		0.095	0.040	0.01**	0.084	0.038	0.02**	0.086	0.040	0.03**
FreqConsProd (C)	-0.003	0.034		0.000	0.037		-0.005	0.035		-0.004	0.037	
Health (C)	-0.030	0.067		-0.014	0.072		-0.013	0.068		-0.012	0.069	
Telecomm (C)	0.015	0.042		0.026	0.049		0.026	0.046		0.028	0.047	
NBProd (C)	0	(omitted)		0	(omitted)		0	(omitted)		0	(omitted)	
CommTech (C)	0	(omitted)		0	(omitted)		0	(omitted)		0	(omitted)	
Liquidity (C)	0.002	0.006		-0.007	0.009		-0.003	0.009		-0.003	0.009	
Profitability (C)	-0.000	0.001		-0.000	0.001		-0.000	0.001		-0.000	0.001	
FinaPerf (C)	-0.000	0.003		0.003	0.004		0.002	0.004		0.002	0.004	
FinaRisk (C)	-0.000	0.006		-0.001	0.008		-0.006	0.008		-0.006	0.008	
Growth (C)	-0.002	0.003		0.003	0.003		-0.002	0.003		-0.001	0.003	
_cons	0.478	0.208	0.02**	0.372	0.257		0.279	0.246		0.281	0.249	

EL IMPACTO DE LA PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA CLIMÁTICA EN EL DESEMPEÑO DEL CARBONO: UN EXAMEN EMPÍRICO DE LAS EMPRESAS MEXICANAS QUE COTIZAN EN BOLSA

Wald chi(x)	171.75(13)	153.35(13)	178.69(14)	174.02(15)
p>chi2	0.0000	0.000	0.000	0.000
	Obs: 195 Num groups: 49	Obs: 153 Num groups: 38	Obs: 153 Num groups: 38	Obs: 153 Num groups: 38
	Obs per group: 2-5	Obs per group: 4-5	Obs per group: 4-5	Obs per group: 4-5

***p<0.01; **p<0.05; *p<0.1

DV: Variable dependiente; IV: Variable independiente; C: Variable de control

CP: Desempeño de carbono; Size: Tamaño Energ: Energía; Indus: Industrial; Mat: Materiales; FreqConsProd: Productos de consumo frecuente; Telecomm: Telecomunicaciones; NBProd: Productos no básicos; CommTech: Tecnología de la información; Liquidity: Liquidez; Profitability: Rentabilidad; StratPlann: Planeación estratégica; FinaPerf: Desempeño financiero; FinaRisk: Riesgo financiero; Growth: Crecimiento; TargEmiss: Objetivo de Emisiones; EmissTrad: Comercio de emisiones; CCRisk: Riesgos comerciales del cambio climático.

Fuente: Elaborado por los autores

6. DISCUSIÓN Y CONCLUSIONES

La literatura sobre gestión ambiental ha abordado anteriormente las cuestiones relacionadas con el cambio climático en las que la mejora del desempeño del carbono es remarcada. Los principales objetivos de esta literatura es la importancia de las emisiones de carbono para la mitigación del cambio climático (Choi, Luo & Shrestha, 2020). La primera hipótesis (H1) corresponde al efecto que la planeación estratégica climática tiene sobre el desempeño de carbono sugiriendo un efecto pequeño y positivo ($\beta = 0.076$) y significativo con un valor $p < 0.05$ (valor $p = 0.035$). Estos datos sugieren que la implementación de esta práctica aumenta el desempeño de carbono de las empresas examinadas. Estos resultados están alineados con los hallazgos de la literatura en los que se sugiere que este mecanismo puede implementar acciones sostenibles como la mitigación del cambio climático y la mejorar el desempeño de carbono de las empresas (Palea & Drogo, 2020; Ramani & Ward, 2019). En este sentido, no se rechaza H_1 debido al efecto positivo y significativo.

Este hallazgo podría explicarse en base a la relevancia de las presiones ejercidas por grupos de interés externos como clientes, organizaciones sin ánimo de lucro y la sociedad que exigen la implementación de acciones corporativas que conduzcan a la disminución de las emisiones de carbono y, por tanto, a la mejora del desempeño ambiental corporativo (Herold et al., 2018). La relevancia de las demandas de estos grupos de interés puede incentivar la integración de acciones climáticamente responsables en la planeación estratégica de las empresas donde dichas acciones son socialmente aceptadas dentro del sistema institucional de normas y valores vigente. La lógica actual orientada a factores económicos con una perspectiva sostenible complementa esta postura (Schneider, 2014) y mejora su reputación corporativa. Esto, a su vez, impulsa su legitimidad para su supervivencia en el largo plazo (Damert & Baumgartner, 2017).

Otro de los propósitos era examinar el efecto que cada práctica tiene en el desempeño de carbono: los objetivos de emisiones, el comercio de emisiones y los riesgos comerciales del cambio climático. Los resultados de la hipótesis H1a (relativa al efecto de los objetivos de emisiones sobre el desempeño en materia de carbono) no mostraron evidencia de los efectos entre estas variables con un valor $p > 0,05$ (valor $p = 0,23$), lo que implica que



esta práctica no afecta al desempeño de carbono de las empresas examinadas. Por tanto, se rechaza la hipótesis H1a.

Esta implementación simbólica podría justificar este resultado en el establecimiento de cuestiones climáticas en el contexto mexicano, como el establecimiento de emisiones meta (Hughes & Hodgkinson, 2020; Wolf & Floyd, 2017). Esta implementación simbólica podría ser una acción legítima tomada por estas empresas en el contexto actual. Ellas pueden integrar la perspectiva sustentable en su comportamiento corporativo creando así una imagen de receptividad ambiental; sin embargo, dicha integración podría estar dirigida principalmente al apoyo de los grupos de interés más cercanos sin un efecto sustantivo en la mejora del desempeño de carbono, por lo tanto, en la mitigación del cambio climático, las economías emergentes como México, tienen pocas metas ambientales y pocos grupos de interés motivados (Herold & Lee, 2017; Hrasky, 2011; Schaltegger & Burrit, 2015).

Los resultados de la hipótesis H1b se refieren al efecto del comercio de emisiones sobre el desempeño del carbono. Los resultados sugieren que la implementación de esta práctica tiene un pequeño efecto positivo ($\beta = 0,09$) con un valor p de significación $< 0,05$ (valor $p = 0,03$) proponiendo que tales prácticas afectan al desempeño de carbono de las empresas analizadas; mientras tanto, los efectos de los objetivos de emisiones sobre el desempeño de carbono se mantienen (valor $p > 0,05$). Esta conclusión está en línea con lo propuesto en la literatura sobre la forma económicamente eficiente en que las empresas reducen las emisiones de carbono mediante la aplicación de esquemas de comercio de emisiones. Se trata de un mecanismo flexible que ofrece a las empresas formas asequibles de gestionar las emisiones corporativas, reflejando así su voluntad de abordar los problemas del cambio climático. Al mismo tiempo, esto aumenta su valor corporativo (Hossain & Farooque, 2019; Jennings & Zandbergen, 1955). Basándonos en esto, no se rechaza H1b.

Este efecto podría basarse en la relevancia que las cuestiones relacionadas con el cambio climático tienen en varios grupos interesados en el desempeño de las empresas: como los clientes, inversionistas de la empresa, gobiernos y la sociedad. Las empresas diseñan y ponen en marcha acciones para reducir las emisiones de carbono. Cuando no logran cumplir esas expectativas, las empresas ponen en marcha acciones que conducen a mejorar sus resultados en materia de carbono de una manera financieramente

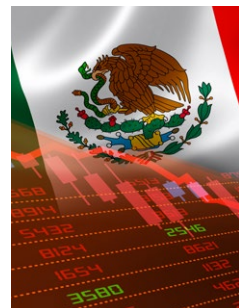


eficiente. En este sentido, los esquemas de comercio de emisiones son una herramienta de mercado adecuada para las reducciones de carbono. El comercio puede vincular las expectativas sociales con los objetivos financieros y puede alinear los comportamientos con las normas socialmente aceptadas. (Van-Staden & Hooks, 2007; Wang et al., 2016).

Por último, la hipótesis H1c está relacionada con el efecto de los riesgos comerciales del cambio climático sobre el desempeño del carbono. No hay evidencia de efectos entre estas variables con un valor p de significación $> 0,05$ (valor $p = 0,88$). Por lo tanto, la aplicación de esta práctica no afecta al rendimiento del carbono en el contexto analizado. Los efectos de las demás variables son similares (emisiones meta con un valor $p > 0,05$ y comercio de emisiones con un valor $p < 0,05$). Por lo tanto, se rechaza H1c.

Este hallazgo se basa en el hecho de que las empresas aún no han desarrollado una manera precisa de evaluar los riesgos comerciales que sugieren las preocupaciones sobre el cambio climático. Abarcan los efectos económicos actuales y futuros, así como las implicaciones y oportunidades que conlleva el cambio climático. Las exigencias ejercidas por las partes interesadas son el principal motor de esas implementaciones (Darus, Mohd-Zuki y Yusoff, 2020). La importancia de la certidumbre normativa y las fuertes señales de riesgo y oportunidades que proporcionan las políticas gubernamentales podrían alentar a las empresas a establecer acciones decisivas con respecto a las emisiones de carbono. Esta falta de seguridad podría derivar en una implementación simbólica que puede no tener los resultados deseados hacia la mitigación del cambio climático. Estos están integrados con fines legítimos, pero no proporcionan a la empresa cambios sustanciales (Bui & de Villiers, 2016; Christmann & Taylor, 2006; Delmas & Montes-Sancho, 2009).

El presente estudio contribuye al debate sobre las prácticas ambientales voluntarias implementadas por las empresas aportando pruebas de su aplicación dentro del contexto del cambio climático. Aunque la operacionalización sigue siendo una limitación, el estudio proporciona perspectivas empíricas relacionadas con los diferentes enfoques y su eficacia en cuanto a la reducción de estas emisiones de carbono. También contribuye a la literatura organizacional en el contexto del desempeño no financiero, donde la voluntad estratégica de reducir las emisiones de GEI podría eventualmente



conducir a un mejor desempeño financiero corporativo (Dahlmann & Grosvold, 2017).

Algunas de las limitaciones de esta investigación son los aspectos metodológicos relativos a la divulgación voluntaria utilizando datos secundarios. Se agradecen las sugerencias relacionadas con el conjunto de datos; no obstante, se espera haber alcanzado la perspectiva deseada. Aunque se examinaron cinco años, sería deseable contar con períodos más amplios en el análisis para observar con mayor claridad las variaciones entre las variables. En este sentido, el estudio se ha guiado por la disponibilidad de datos, ya que una información más consistente podría ayudar a arrojar una mayor luz sobre la relación entre las variables examinadas. Por último, el contexto mexicano proporciona una valiosa información para entender estos conceptos; sin embargo, la integración de más empresas de diferentes países de América Latina podría explicar mejor el fenómeno y ofrecer interesantes oportunidades de investigación.

La importancia de abordar los problemas climáticos es bien conocida. Las empresas tienen un papel fundamental no sólo porque son emisoras importantes, sino también porque tienen la capacidad y los recursos para aplicar estrategias que contribuyan a la disminución de los GEI. Este trabajo exploró el efecto del desempeño del carbono en la incorporación del cambio climático en la planificación estratégica de las empresas, encontrando evidencia positiva de esta relación. También se examinó el efecto de los objetivos de emisiones, el comercio de emisiones y los riesgos climáticos en la reducción del carbono. Sólo la aplicación del comercio de emisiones contribuye al proceso de mitigación. Para los responsables de la práctica, estos resultados muestran la importancia de la aplicación de las cuestiones climáticas en la planeación estratégica de la empresa y la participación en los sistemas de comercio para mitigar las emisiones de GEI, obteniendo así legitimidad y asegurando la supervivencia a largo plazo.



REFERENCIAS

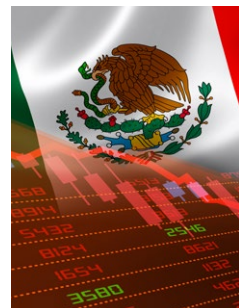
- Acar, M., & Temiz, H. (2020). Empirical analysis on corporate environmental performance and environmental disclosure in an emerging market context: Socio-political theories versus economics disclosure theories. *International Journal of Emerging Markets*, 15(6), 1061–1082. <https://doi.org/10.1108/IJOEM-04-2019-0255>
- Aggarwal, R., & Dow, S. (2012). Corporate governance and business strategies for climate change and environmental mitigation. *European Journal of Finance*, 18(3–4), 311–331. <https://doi.org/10.1080/1351847X.2011.579745>
- Alin, A. (2010). Multicollinearity. *Wiley Interdisciplinary Reviews: Computational Statistics*, 2(3), 370–374. <https://doi.org/10.1002/wics.84>
- Alsaifi, K. (2020). Carbon disclosure and carbon performance: Evidence from the UK's listed companies. *Management Science Letters*, 11(1), 117–128. <https://doi.org/10.5267/j.msl.2020.8.023>
- Aragon-Correa, J. A. (1998). Strategic proactivity and firm approach to the natural environment. *Academy of Management Journal*, 41, 556–567.
- Arellano, M., & Bover, O. (1990). La econometría de datos de panel. *Investigaciones Económicas*, 1, 3–45.
- Asteriou, D., & Hall, S. (2011). *Applied Econometrics* (2nd.). Palgrave Macmillan.
- Bansal, P. (2003). From issues to actions: The importance of individual concerns and organizational values in responding to natural environmental issues. *Organization Science*, 14, 510–527.
- Bebbington, J., & Larrinaga-Gonzalez, C. (2008). Carbon trading: Accounting and Reporting Issues. *European Accounting Review*, 17(4), 697–717.
- Belsley, D. A., Kuh, E., & Welsch, R. E. (1980). *Regression diagnostics*. Wiley.
- BMV. (2020). *Acerca de la Bolsa Mexicana de Valores*. <https://www.bmv.com.mx/es/grupo-bmv/acerca-de>
- Bui, B., & de Villiers, C. (2016). Business strategies and management accounting in response to climate change risk exposure and regulatory uncertainty. *British Accounting Review*, 49(1), 4–24. <https://doi.org/10.1016/j.bar.2016.10.006>
- Busch, T., & Lewandowski, S. (2017). Corporate carbon and financial performance a meta-analysis. *Journal of Industrial Ecology*, 22(4), 745–759. <https://doi.org/10.1111/jiec.12591>
- Cadena, A., Remes, J., Grosman, N., & de Oliveira, A. (2017). *Where will Latin America's growth come from?* (Issue April). <https://www.mckinsey.com/featured-insights/employment-and-growth/how-to-counter-three-threats-to-growth-in-latin-america>
- Choi, B., Luo, L., & Shrestha, P. (2020). The value relevance of carbon emissions information from Australian-listed companies. *Australian Journal of Management*, February, 1–21. <https://doi.org/10.1177/0312896220918642>
- Christmann, P., & Taylor, G. (2006). Firm self-regulation through international certifiable standards: Determinants of symbolic versus substantive implementation. *Journal of International Business Studies*, 37, 863–878.
- Dahlmann, F., Branicki, L., & Brammer, S. (2017). Managing carbon aspirations: The influence of corporate climate change targets on environmental performance. *Journal of Business Ethics*, 158, 1–24.
- Dahlmann, F., & Grosvold, J. (2017). Environmental Managers and Institutional Work: Reconciling Tensions of Competing Institutional Logics. *Business Ethics Quarterly*, 27(2), 263–291. <https://doi.org/10.1017/beq.2016.65>
- Damert, M., & Baumgartner, R. J. (2017). External pressures or internal governance – What determines the extent of corporate responses to climate change? *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, 25(4), 473–488. <https://doi.org/10.1002/csr.1473>
- Daniel, B., Guy-Dinesh, F., & Arindam, T. (2013). Bankruptcy risk, productivity and firm strategy. *Review of Accounting and Finance*, 12(4), 309–326.
- Darus, F., Mohd-Zuki, H., & Yusoff, H. (2020). The path to sustainability: Understanding organisations' environmental initiatives and climate change in an emerging economy. *European Journal of Management and Business Economics*, 29(1), 84–96. <https://doi.org/10.1108/EJMBE-06-2019-0099>
- Delmas, M. A., Etzion, D., & Nairn-Birch, N. (2013). Triangulating environmental performance: what do corporate social responsibility ratings really capture? *Academy of Management Perspectives*, 27(3), 255–267.



- Delmas, M. A., Nairn-Birch, N., & Lim, J. (2015). Dynamics of environmental and financial performance: The case of greenhouse gas emissions. *Organization and Environment*, 28(4), 374–393.
- Delmas, M., & Montes-Sancho, M. (2009). Voluntary agreements to improve environmental quality: Symbolic and substantive cooperation. *Strategic Management Journal*, 31, 575–601.
- DiMaggio, P. J., & Powell, W. W. (1983). The iron cage revisited. Institutional isomorphism and collective rationality in organizational fields. *Economics Meets Sociology in Strategic Management*, 48(2), 147–160. <https://doi.org/10.2307/3094810>
- Dixon-Fowler, H. R., Slater, D. J., Johnson, J. L., Ellstrand, A. E., & Romi, A. M. (2012). Beyond "Does it Pay to be Green?" A Meta-Analysis of Moderators of the CEP-CFP Relationship. In *Journal of Business Ethics* (Vol. 112, Issue 2, pp. 353–366). <https://doi.org/10.1007/s10551-012-1268-8>
- Dubey, R., Gunasekaran, A., & Ali, S. (2015). Exploring the relationship between leadership, operational practices, institutional pressures and environmental performance: A framework for the green supply chain. *International Journal of Production Economics*, 160, 120–132.
- Eikelmann, N. (2020). *Value-Based Performance Measures. Theoretical evaluation and empirical analysis of their application and value relevance on a European Level*. Springer Gabler.
- Fethi, S., & Rahuma, A. (2020). The impact of eco-innovation on CO₂ emission reductions: Evidence from selected petroleum companies. *Structural Change and Economic Dynamics*, 53, 108–115. <https://doi.org/10.1016/j.strueco.2020.01.008>
- Freeman, R. E. (1984). *Strategic Management: A Stakeholder Approach*. Pitman.
- Ganda, F. (2018). The effect of carbon performance on corporate financial performance in a growing economy. *Social Responsibility Journal*, 14(4), 895–916.
- Gasbarro, F., Rizzi, F., & Frey, M. (2016). Adaptation Measures of Energy and Utility Companies to Cope with Water Scarcity Induced by Climate Change. *Business Strategy and the Environment*, 25(1), 54–72. <https://doi.org/10.1002/bse.1857>
- Gondivan, K. (2017). Sustainable consumption and production in the food supply chain: A conceptual framework. *International Journal of Production Economics*, 195(C), 419–431.
- Graham, S. (2017). The Influence of External and Internal Stakeholder Pressures on the Implementation of Upstream Environmental Supply Chain Practices. *Business and Society*, 59(2), 351–383. <https://doi.org/10.1177/0007650317745636>
- Greene, W. (2012). *Econometric analysis* (7th ed.). Pearson/Prentice Hall.
- Greene, W. H. (2003). *Econometric Analysis* (5th.). Prentice-Hall.
- Hart, S. L. (1995). A natural-resource-based view of the firm. *Academy of Management Review*, 20(4), 986–1014. <https://doi.org/10.5465/amr.1995.9512280033>
- Hausman, J. A. (1978). Specification tests in econometrics. *Journal of the Econometric Society*, 1251–1271.
- Henri, J., & Journeault, M. (2010). Eco-control: The influence of management control systems on environmental and economic performance. *Accounting, Organizations and Society*, 35(1), 63–80. <https://doi.org/10.1016/j.aos.2009.02.001>
- Henri, J., & Journeault, M. (2018). Antecedents and consequences of eco-control deployment: Evidence from Canadian manufacturing firms. *Accounting Perspectives*, 17(2), 253–273. <https://doi.org/10.1111/1911-3838.12168>
- Herold, D., Farr-Wharton, B., Lee, K., & Groschopf, W. (2018). The interaction between institutional and stakeholder pressures: Advancing a framework for categorising carbon disclosure strategies. *Business Strategy and Development*, 2(2), 77–90. <https://doi.org/10.1002/bsd2.44>
- Herold, D., & Lee, K. (2017). The influence of the sustainability logic on carbon disclosure in the global logistics industry: The case of DHL, FDX and UPS. *Sustainability*, 9(4), 1–21. <https://doi.org/10.3390/su9040601>
- Hossain, M., & Farooque, O. (2019). The emission trading system, risk management committee and voluntary corporate response to climate change - a CDP study. *International Journal of Accounting and Information Management*, 27(2), 262–283.
- Hrasky, S. (2011). Carbon footprints and legitimation strategies: symbolism or action? *Accounting, Auditing and Accountability Journal*, 25(1), 174–198. <https://doi.org/http://dx.doi.org/10.1108/MRR-09-2015-0216>
- Hughes, P., & Hodgkinson, I. (2020). Knowledge management activities and strategic planning capability development. *European Business Review*, 33(2), 238–254. <https://doi.org/10.1108/EBR-03-2019-0034>
- Imtiaz, M., Adams, C. A., & Boyce, G. (2019). Institutional drivers of environmental management accounting adoption in public sector water organisations. *Accounting, Auditing and Accountability Journal*, 32(4), 984–1012. <https://doi.org/10.1108/AAAJ-09-2017-3145>



- Jennings, P. D., & Zandbergen, P. A. (1955). Ecologically sustainable organizations: An institutional approach. *Academy of Management*, 20(4), 1015–1052.
- Jose, M. L., Nichols, L. M., & Stevens, J. L. (1986). Contributions of diversification, promotion, and R&D to the value of multiproduct firms: A Tobin's q approach. *Financial Management*, 15(4), 33–42.
- Judge, W. Q., & Douglas, T. J. (1998). Performance implications of incorporating natural environmental issues into the strategic planning process: an empirical assessment. *Journal of Management Studies*, 35(March), 241–262.
- Kinney, S., & Dunson, D. (2008). Bayesian Model Uncertainty in Mixed Effects Models. In D. B. Dunson (Ed.), *Random Effect and Latent Variable Model Selection* (pp. 37–62). Springer. <https://doi.org/10.1007/978-0-387-76721-5>
- Kılıç, M., & Kuzey, C. (2018). The effect of corporate governance on carbon emission disclosures: Evidence from Turkey. *International Journal of Climate Change Strategies and Management*, 11(1), 35–53. <https://doi.org/10.1108/IJCCSM-07-2017-0144>
- Kolk, A., Levy, D., & Pinkse, J. (2008). Corporate responses in an emerging climate regime: The institutionalization and commensuration of carbon disclosure. *European Accounting Review*, 17(4), 719–745. <https://doi.org/10.1080/09638180802489121>
- Kouloukoui, D., Marinho, M., Gomes, S., Kiperstok, A., & Torres, E. (2019). Corporate climate risk management and the implementation of climate projects by the world's largest emitters. *Journal of Cleaner Production*, 238, 117935. <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2019.117935>
- Kumarasiri, J. (2017). Stakeholder pressure on carbon emissions: strategies and the use of management accounting. *Australasian Journal of Environmental Management*, 24(4), 339–354. <https://doi.org/10.1080/14486563.2017.1350210>
- Lam, J., & Lim, J. (2016). Incorporating corporate social responsibility in strategic planning: Case of ship-operating companies. *International Journal of Shipping and Transport Logistics*, 8(3), 273–293. <https://doi.org/10.1504/IJSTL.2016.076258>
- Liu, Z., Li, W., Hao, C., & Liu, H. (2020). Corporate environmental performance and financing constraints: An empirical study in the Chinese context. *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, September, 1–14. <https://doi.org/10.1002/csr.2073>
- Luo, L., & Tang, Q. (2014). Does voluntary carbon disclosure reflect underlying carbon performance? *Journal of Contemporary Accounting and Economics*, 10(3), 191–205.
- Luo, L., & Tang, Q. (2020). Corporate governance and carbon performance: role of carbon strategy and awareness of climate risk. *Accounting and Finance*, 2–44. <https://doi.org/10.1111/acfi.12687>
- Masyitoh, O., & Adhariani, D. (2010). The analysis of determinants of going concern audit report. *Journal of Modern Accounting and Auditing*, 6(4), 26–37.
- OECD et al. (2019). Latin American Economic Outlook 2019: Development in transition. In *OECD Publishing*. <https://doi.org/10.1787/9789264279438-zh>
- Oliveira, T., Gurgel, A., & Tonry, S. (2019). The effects of a linked carbon emissions trading scheme for Latin America. *Climate Policy*, 20(1), 1–17. <https://doi.org/10.1080/14693062.2019.1670610>
- Palea, V., & Drogo, F. (2020). Carbon emissions and the cost of debt in the eurozone: The role of public policies, climate-related disclosure and corporate governance. *Business Strategy and the Environment*, 1–20.
- Pérez, C., Gómez, D., & Lara, G. (2018). Determinantes de la capacidad tecnológica en América Latina: Una aplicación empírica con datos de panel. *Economía Teoría y Práctica Nueva Época*, 48, 75–124.
- Pinkse, J., & Busch, T. (2013). The emergence of corporate carbon norms: Strategic directions and managerial implications. *Thunderbird International Business Review*, 55, 633–645.
- Pinkse, J., & Kolk, A. (2009). *International business and global climate change*. Routledge.
- Post, C., Rahman, N., & McQuillen, C. (2014). From Board Composition to Corporate Environmental Performance Through Sustainability-Themed Alliances. *Journal of Business Ethics*, 130(2), 423–435. <https://doi.org/10.1007/s10551-014-2231-7>
- Qian, W., & Schaltegger, S. (2017). Revisiting carbon disclosure and performance: Legitimacy and management views. *British Accounting Review*, 49(4), 365–379. <https://doi.org/10.1016/j.bar.2017.05.005>
- Qian, W., Suryani, A. W., & Xing, K. (2020). Does carbon performance matter to market returns during climate policy changes? Evidence from Australia. *Journal of Cleaner Production*, 259, 1–10. <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2020.121040>
- Ramani, V., & Ward, B. (2019). How Board Oversight Can Drive Climate and Sustainability Performance. *Journal of Applied Corporate Finance*, 31(2), 80–85. <https://doi.org/10.1111/jacf.12349>



- Rodríguez-Jasso, A. F., Briseño, A., & Zorrilla, A. L. (2020). Climate Inaction in Business Management: An Exploratory Review of the Literature. *Journal of Sustainable Development*, 13(4), 87–103. <https://doi.org/10.5539/jisd.v13n4p87>
- Sakhel, A. (2017). Corporate climate risk management: Are European companies prepared? *Journal of Cleaner Production*, 165, 103–118. <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2017.07.056>
- Schaltegger, S., & Burrit, R. (2015). Business cases and corporate engagement with sustainability: Differentiating ethical motivations. *Journal of Business Ethics*, 147, 241–259.
- Schneider, A. (2014). Reflexivity in Sustainability Accounting and Management: Transcending the Economic Focus of Corporate Sustainability. *Journal of Business Ethics*, 127(3), 525–536. <https://doi.org/10.1007/s10551-014-2058-2>
- Shahwan, T. M. (2015). The effects of corporate governance on financial performance and financial distress: Evidence from Egypt. *Corporate Governance: The International Journal of Business in Society*, 15(5), 543–562.
- Simamora, R. A., & Hendarjatno, H. (2019). The effects of audit client tenure, audit lag, opinion shopping, liquidity ratio, and leverage to the going concern audit opinion. *Asian Journal of Accounting Research*, 4(1), 145–156. <https://doi.org/10.1108/ajar-05-2019-0038>
- Siminica, M., Circiumaru, D., & Simion, D. (2012). The correlation between the return on assets and the measures of financial balance for Romanian companies. *International Journal of Mathematical Models and Methods in Applied Sciences*, 6(2), 249–256.
- Statista. (2020). Largest producers of fossil fuel CO₂ emissions worldwide in 2019. <https://www.statista.com/statistics/271748/the-largest-emitters-of-co2-in-the-world/#statisticContainer>
- Tabassum, N., & Singh, S. (2020). *Corporate Governance and Organisational Performance. The impact of Board Structure*. Palgrave Macmillan.
- Tachizawa, E., Giminez, C., & Sierra, V. (2015). Green supply chain management approaches: Drivers and performance implications. *International Journal of Operations and Production Management*, 35, 1546–1566.
- Trumpp, C., & Guenther, T. (2015). Too Little or too much? Exploring U-shaped Relationships between Corporate Environmental Performance and Corporate Financial Performance. *Business Strategy and the Environment*, 26(1), 49–68. <https://doi.org/10.1002/bse.1900>
- UCS. (2020). *Each Country's Share of CO₂ Emissions*. Union of Concerned Scientists. <https://www.ucsusa.org/resources/each-countrys-share-co2-emissions>
- Van-Staden, C., & Hooks, J. (2007). A comprehensive comparison of corporate environmental reporting and responsiveness. *The British Accounting Review*, 39(3), 197–210.
- Verbeek, M. (2008). *A guide to modern econometrics* (3rd ed.). John Wiley & Sons, Ltd.
- Wang, K., Xian, Y., Zhang, J., Li, Y., & Che, L. (2016). Potential carbon emission abatement cost recovery from carbon emission trading in China: An estimation of industry sector. *Journal of Modelling in Management*, 11(3), 842–854. <https://doi.org/10.1108/JM2-03-2016-0027>
- Weinhofer, G., & Busch, T. (2013). Corporate Strategies for Managing Climate Risks. *Business Strategy and the Environment*, 22(2), 121–144. <https://doi.org/10.1002/bse.1744>
- Weinhofer, G., & Hoffmann, V. H. (2010). Mitigating climate change - How do corporate strategies differ? *Business Strategy and the Environment*, 19(2), 77–89. <https://doi.org/10.1002/bse.618>
- Wisner, P., Epstein, M., & Bagozzi, R. (2006). Organizational antecedents and consequences of environmental performance. *Environmental Accounting*, 3, 143–167.
- Wolf, C., & Floyd, S. W. (2017). Strategic Planning Research: Toward a Theory-Driven Agenda. *Journal of Management*, 43(6), 1754–1788. <https://doi.org/10.1177/0149206313478185>
- Wooldridge, J. M. (1994). Estimation and inference for dependent processes. *Handbook of Econometrics*, 4(1), 2639–2738.
- Wooldridge, J. M. (2010). *Introducción a la econometría. Un enfoque moderno*. Cengage Learning Editores.
- WRI. (2020). *World ten top emitters*. World Resources Institute. <https://www.wri.org/blog/2020/12/interactive-chart-top-emitters>



NOTAS

1. **Autores de contacto:** Facultad de Comercio y Administración Victoria. Universidad Autónoma de Tamaulipas, México.
2. El número de observaciones puede variar según la técnica econométrica.





Dra. Herenia Gutiérrez-Ponce¹

Universidad Autónoma de Madrid. (España)



herenia.gutierrez@uam.es

Theatre business strategy in Madrid's “corrales de comedias”: What we learn from the account books and other documentary sources (1700-1744)

Estrategia del negocio teatral en los corrales de comedias de Madrid: Contribución de los libros de cuentas y otras fuentes de documentación (1700-1744)



Dr. Julián Chamizo González

Universidad Autónoma de Madrid. (España)



julian.chamizo@uam.es

I. INTRODUCTION

This study covers precisely 44 years, from 1700 to 1744. Its timeframe is no accident. These dates represent, respectively, the initial cause and end result of the revolution in strategic management led by the two comedy corrales functioning in Madrid, the Corral del Príncipe and Corral de la Cruz. This revolution was carried out in account books.

Charles II (The Bewitched) died in 1700, giving rise to the new Bourbon dynasty, led by Philip V. The arrival of the French dynasty brought a new model of courtly taste. The theatre was influenced by Italian fashion, which gradually filtered into the popular theatre of the comedy corrales. Philip V's arrival in Spain also produced two events that sparked an unprecedented crisis in the theatre: the War of the Spanish Succession and the introduction of competition (new competitors from the Italian company, the *Trufaldines*) in a traditionally monopolistic market.

In the first decade of the 18th century, the theatre business



EXECUTIVE SUMMARY

This study aims to analyse the account books of the comedy corral (*corrales de comedias*) in the period 1700-1744. These books are preserved in the *Archivo de la Villa de Madrid*, located since the 1990s in the Conde-Duque barracks. The fully original hypothesis that emerges from this analysis is that the managers of Madrid's early comedy corral developed a long-term value creation strategy and system for strategic management and social responsibility to survive in an environment of crisis. The characteristics of this system very closely resemble today's novel proposals of the Balanced Scorecard. The research is based on consultation of documentary sources from 1699-1719 and the account books of the comedy corral held in the Archive of the Villa of Madrid, as well as the work of British researchers John E. Varey and Charles Davis. The study seeks to overcome some limitations of previous studies by analysing previously unpublished data. Our investigation shows that account books are much more than an ordered set of figures and data; they demonstrate how the civil managers of the corral went beyond mere accounting to intervene in areas of personnel management, control of theatrical innovation and analysis of audience satisfaction.

RESUMEN DEL ARTÍCULO

El objetivo de esta investigación es analizar los libros de cuentas del negocio teatral de los corrales de comedias en el periodo de 1700-1744 conservados en el Archivo de la Villa de Madrid, que desde los años 90 del siglo pasado. La hipótesis, absolutamente novedosa, que se plantea es demostrar que los gestores de los antiguos corrales de comedias desarrollaron una estrategia de creación de valor a largo plazo, un sistema de gestión estratégica y de responsabilidad social cuyas características replicaban las novedosas propuestas del Cuadro de Mando Integral (*Balanced Scorecard*). El método de investigación se fundamenta en la revisión de las fuentes documentales y los libros de contabilidad conservados en el Archivo de la Villa, así como las obras de los británicos John E. Varey y Charles Davis que estudiaron desde otro punto de vista estos documentos. La investigación demuestra que los libros de cuentas son mucho más que un conjunto ordenado de cifras y datos, y evidencian cómo los gestores públicos de los corrales disponían de un Cuadro de mando Integral para la gestión de otros activos no financieros: la gestión del personal, la innovación teatral o la satisfacción del cliente o público.

entered a new phase of decline. The War of the Spanish Succession dealt a harsh blow to the theatre business, considerably reducing public attendance and disrupting theatre companies. Analysis of the accounts shows that the corrals did not generate enough income to cover their expenses. To place this moment in context, early 18th-century Spain had a population of 7.7 million inhabitants. Madrid's population was approximately 130,000, and the city was the political capital of the empire. It lived for the court and had a socioeconomic structure grounded in the service sector, which surpassed all other economic sectors. In this context, the economic structure of theatre production

"which made it a saleable product subject to the laws of the market" provided the framework that made the plays "a mass cultural phenomenon".

The question of who owned the theatres and who controlled them had been crucial since the origins of the theatre as a business and constituted a dominant topic of discussion throughout the reign of Philip V. Scholars such as González Enciso (2003) analyse the influence of economic issues on the transformation of Spain into a modern nation state.

Among studies of Spanish theatre of the period, the work of René Andioc (1987) is significant, yet this foundational study of the history of the theatre relegates the economic

part of this history to the background and focuses on philological issues. It does not analyse the account books per se and their importance as catalysts of the Madrid City Council's strategy for the comedy corrals. Donald Curtis Buck's (1980) *Theatrical production in Madrid's Cruz and Príncipe theaters during the reign of Felipe V* also studies the administrative structure of the comedy corrals and analyses theatre production. Fernando Doménech Rico's (2007) *La compañía de los Trufaldines y el primer teatro de los Caños del Peral* highlights the significance of breaking the comedy corrals' monopoly over the theatre and the shock that the arrival of Italian competition brought to the stages of Madrid. Doménech Rico's study does not, however, analyse the information in the account books.

Although brief, Charles Davis's *Hacia una historia económica del teatro en Madrid: Contabilidad y rentabilidad de los corrales de comedias, 1712-25* (1999) notes two reports that included

**...starting from
the idea that the
account books were a
powerful instrument
for measuring
and managing
implementation of the
city's strategy,...**

a summary of the accounts of the Madrid corrals 1712-1726. Davis's article recognized that the studies published in the "Fuentes" (Varey & Shergold, 1986), "are necessarily selective; there is room to broaden and extend analysis of them". The present study takes up this suggestion, starting from the idea that the account books were a powerful instrument for measuring and managing implementation of the city's strategy, as they were not limited to a financial perspective but also took into account perspectives related to customer satisfaction, the impulse toward innovation and greater spectacle in the theatre, and management of incentives for theatre agents (actors, directors, playwrights, stagehands, etc.).

In the 16th and 17th centuries, Spain developed a tremendously creative culture. During this Golden Age, the theatre experienced impressively explosive creativity and a multitude of authors, led by Lope de Vega, Tirso de Molina and Calderón de la Barca. We find the key or starting point for this tremendous dramatic development in the establishment of a *permanent place* for theatre performances: the comedy corrals. In Madrid, the first permanent playhouse was constructed in 1574, in Calle de la Cruz. Eight years later, in 1582, a second theatre was built in Calle del Príncipe, modelled after the first.

Madrid's rapid growth and large concentrations of population aggravated social problems considerably, and the needs of the lowest social classes multiplied instantly. The profits obtained from theatre performances were therefore allocated to maintaining the city's hospitals (Hospital de la Pasión and Hospital de los Niños Expósitos). The brotherhoods recognized the high profits the corrals generated. In 1583, just one year after the opening of the second corral, the Council of Castile required the corral to give part of its surplus to the general hospital. In the following years, new beneficiaries of the corrals were added: Hospital de los Niños Desamparados, Hospital de la Corte and Hospital de Antón Martín. In 1615, the brotherhoods decided to lease the corrals in their totality, introducing a leasing system that would last until 1712.

Despite the tremendous cultural significance of Spanish Golden Age theatre, the period's theatre was a business. During this period, the gross financial product of Madrid's corrals rose to an average of 9,566,851 *maravedís* per year (Davis, Charles, 1999).

KEYWORDS

Strategy, Account Books, Management Control, Theatre Business, Social Responsibility.

PALABRAS CLAVE

Estrategia; Libros de Cuentas; Responsabilidad Social; Control de Gestión; Negocio Teatral.

Although the business was very profitable, continuous currency devaluations and the excessive burden of charitable payments decreased the corrals' income and thus their profitability during the first years of the 18th century, due to increased expenses.

In the following years, the lessors began to evade payments to the brotherhoods, jeopardizing the hospitals and the Madrid City Council, which had to make up the difference "to save the hospitals from this court, as they are about to close out of need".

In 1632, the City Council took over administration of the corrals from the brotherhoods for two reasons: to ensure that the lessor made payments punctually and to guarantee that the brotherhoods would have income to maintain their charitable purposes. From this time onward, the City Council acquired the right to charge lessors a fee for commercial exploitation of the corrals and the obligation of guaranteeing a fixed payment of 60,000 ducats a year to the hospitals.

In 1712, the Madrid City Council intervened in the corrals, ending the leasing system. Introducing a municipal manager involved a crucial change in the business's timeframe and thus in definition of its strategy. Whereas the lessors had a short-term view limited to the period of a four-year lease, the City Council developed a *long-wave* business strategy based on future customers and innovation in new products and spectacle plays, which had proven success.

In sum, until 1712, the main characteristics of Madrid's theatre market were:

- a) Monopolistic: It had only one supplier (who controlled both corrals) and many aspiring customers.
- b) Regulated: The City Council set the price of tickets and number of theatre productions.
- c) Local: Although the theatre business as such was established throughout Spain, the market for Madrid's comedy corrals was limited to the capital and had distinctive characteristics and a level of influence that defined it as a market independent of the rest of the country.

To expand what we can learn from these sources, this article proposes the following hypothesis: The account books were a powerful instrument to measure and manage implementation of the municipal strategy, which sought to fulfil the expectations of spectators/customers, driving theatre innovation and optimization



of incentive management for theatre agents (actors, directors, playwrights, stagehands, etc.).

From this time onward, the account books were composed as a high-quality control mechanism for strategic management. The city commissioners began to use the books to supervise and manage the long-term strategy. But the comedy corrals did not define this strategy in writing. It is the account books that tell the story of the strategy by connecting inducers of action (causal indicators) to inducers of results (effect indicators) through a series of cause-effect relationships.

The City Council's taking control of theatre management thus emerges as a crucial event in the evolution of the theatre business. Private management of the corrals at the expense of the lessors had led to their freefall due to the emergence of competition with the Italian company the *Trufaldines* and the arrival of the Bourbon dynasty, which caused the War of the Spanish Succession. Theatre management strategy had to change.

The step from private to public management meant a real change in the corrals' strategy. The City Council's public management designed a long-term business strategy that enabled substantial investments with a long timeframe to recover these investments. From this time onward, the account books were composed as a high-quality control mechanism for strategic management (Pérez-Carballo Veiga, J.F., 2013). The city commissioners began to use the books to supervise and manage the long-term strategy. But the comedy corrals did not define this strategy in writing. The books themselves tell the story of the strategy by connecting inducers of action (causal indicators) to inducers of effect (effect indicators) through a series of cause-effect relationships. The accountant was responsible for:

Tener un libro y llevar la cuenta y razón de los caudales que produjeran las representaciones diariamente, estando en todo a la disposición y orden de Madrid y caballeros comisarios para dar las certificaciones que se le pidieren y ejecutar cuanto conduzca a la mayor claridad de la cuenta. Fuentes XII, doc. no. 10.

The purpose of the account books was not only to measure, record and interpret the capital of a public or private organization.



The books provide important transversal information of interest to fields such as economics, history, sociology and literature. They have thus been and continue to be a crucial primary source of documentation for much social science research.

The significance of the account books is that they do not adhere to a single financial perspective and its respective accounting indicators but provide information about management of the theatre business and other nonfinancial indicators of historical, social and cultural content. Further, these books detail the brotherhoods' management of the corrals and their charitable purpose, contracts for leasing the corrals, agreements with the theatre companies, analysis of the competition and the City Council's replacement of the brotherhoods in administration of the corrals. The City Council's administration of the corrals had two goals: to ensure that the lessor made payments punctually and to guarantee that the brotherhoods would have income to maintain their charitable purposes. The commissioners performed the work of control and monitoring through daily analysis of the account books prepared by the accountant, assessment of the results obtained and, when needed, reports to enable corrective decision-making (Atencio, J. & G. Sánchez, 2009).

In addition to the books, abundant documentation was disseminated (leasing contracts, agreements with theatre companies, analysis of the competition, etc.) that complements the account books. Analysis of this documentation enables us to demonstrate the existence of a long-term strategy for value creation and a system to measure and manage effective application of the theatre business strategy.

This strategy for long-term value creation consisted of increasing sales volume, generating greater cash flow and obtaining more profit by introducing an innovative product (spectacle plays) to satisfy current and future customers.

2. METHODOLOGY

This study is based on documentary resources, that is, on the account books of the comedy corrals preserved in the Archivo de la Villa de Madrid. All information used here is from this archive. We also continually reviewed the documents on economic content involving the comedy corrals during the period 1699-1719



transcribed by the British scholars Norman D. Shergold, John E. Varey and Charles Davis in their series *Fuentes para la Historia del Teatro en España*. The volume *Fuentes XVI (Los libros de cuentas de los corrales de comedias de Madrid: 1706-1719)*, published by Professors Varey and Davis in 1992, reproduces a full list of the performances given by the comedy corrales from 1708 to 1719 (over 5000 in these 11 years), with a selection of some of the data included each day in the account books: the theatre, company, date, title of the work, earnings, and payment to the hospice. These books cover a total of 32 theatre seasons (1708-1740), (Varey, John E. & Charles Davis, 1986).

The books that cover the period of the leases (starting in 1615) preserve various extracts because the City Council requested lessors to resolve lawsuits between the two parties. Tony Tinker (1985), Norman B. Macintosh and Trevor Hopper (2005) have studied the role of accounting as a useful means for resolving conflicts and arbitrating between parties with opposing interests. In Spain, Jesús D. López Manjón and Fernando Gutiérrez Hidalgo (2006) have studied this field. The first known full accounting book from a lessor dates from 1638. These books are preserved due to a lawsuit between the lessor Juan de Aguilar and the city administration. The commissioners began an investigation to confirm the truth of the allegations, consulting “el libro que el dicho Juan de Aguilar tiene formado para la cuenta y razón de lo que va procediendo y gastos que hace en el arrendamiento, cartas de pago y otros recados que exhibió” *Fuentes XIII*, doc. no. 17 [m].

In addition to the books, we reviewed numerous documents disseminated (leasing contracts, agreements with theatre companies, analysis of the competition, etc.) to demonstrate the existence of a long-term value creation strategy, as well as a system to measure and manage effective application of the strategy to the theatre business.

The goal of this study is thus to analyse the account books of the comedy corrales' theatre business preserved in the Archivo de la Villa de Madrid 1700-1744. This study also complements and extends the research by British professors Norman D. Shergold, John E. Varey and Charles Davis through analysis of previously unpublished data, such as the earnings from each segment of customers, indicators of audience satisfaction, income obtained by the theatre companies, incentives for playwrights and bonuses



for actors, among other matters.

All of the data used come from the volumes published by the British professors mentioned above, generally entitled *Fuentes para la Historia del Teatro en España* and listed in full in the bibliography at the end of this study. More specifically, this study cites numerous texts from *Fuentes XI (Estudios y documentos: 1699-1719)* and *Fuentes XII (Estudios y documentos: 1719-1745)*. *Fuentes XI* and *XII* include primarily the documents preserved in the Archivo de la Villa de Madrid, but also documents from the Archivo del Corregimiento and the Archivo de Francisco Asenjo Barbieri, currently held in the National Library of Spain

Ultimately, this study is organized around the intersection of two observations: It demonstrates the innovative strategic management system of the theatre business during the first decades of the 18th century and retroactively constructs the Balanced Scorecard (BSC) for the comedy corrales. To achieve these objectives, we formulate the following research questions:

Q1.- *What interest does strategic management of the early comedy corrales have today?*

Q2.- *What indicators of corporate social responsibility are found in the accounting and organization of Madrid's comedy corrales?*

Q3.- *What management strategies and tools are contained in the account books from the theatre business?*

3. PRESENTATION AND ANALYSIS OF THE RESULTS

3.1. Book-keeping and content of the account books

The primary function of the account books is to record the accounting notes, whose function was to quantify, measure and analyse theatre business operations, presenting this information systematically for interested users. The books also provide interesting transversal information for fields such as economics, history, sociology and literature. They thus have been and continue to be one of the fundamental primary sources of documentation for many studies in the social sciences. The accountant performed the accounting tasks, keeping records of the indicators of action and liquid assets. Among these tasks was the daily distribution



of the earnings to the companies, hospitals and city coffers. The accountant was also responsible for managing collection, for which he depended on collectors and clerks.

The 18th-century account books detail the daily sales of new products under the heading “Proceeds” and provide very detailed breakdown of the share corresponding to each segment of customers (women, boxes, upper gallery, corridors, patios, etc.). The information from the books gives managers a thorough understanding of whether the new spectacle plays constituted a clear improvement over earlier plays.

The method used in the account books was “Charge and Discharge” accounting. That is, economic transactions or events were recorded when collection or payment occurred, independently of the accrual date. This procedure was known throughout almost all Europe. The accounting was generally done on separate sheets, which were then bound with a ribbon that passed through a hole made in the sheets. For this reason, it was also called “pierced-sheet method” (Hernández Esteve, E., 2013).

The method was useful, as it fulfilled the accounting objectives. It gave recipients the information they needed, although it provided an incomplete view of the situation of assets, as it showed only cash movement. In Spain, the first text on accounting was known as the *Tratado de Cuentas* by Diego del Castillo (1522). Previously, the *Cuaderno de Alcabalas* (1484) published a law requiring all tradespeople to have an account book (no method specified) in which they registered all buying and selling operations performed. Not until 1737, with the *Ordenanzas del Consulado de Bilbao*, was double-entry accounting used in Spain

The only monetary unit in these account books is the “golden fleece”. Continual issuing of this coin (a silver-copper alloy) formed the central core of the Habsburgs’ monetary policy. As to the structure of the books, we note that the first sheets of each book contain various annotations, dates and amounts. These are usually collections the City Council received from the companies (110 *reales*) against advances made to the companies to help with costs. After these come the daily accounts, with approximately one page per day of performance. If no performance took place, the end of the previous day’s record usually explains the reason why.



this are various sections (patio, benches, podiums, upper gallery, boxes and others) where the men made an additional payment based on the location chosen. The section on “Women” shows the payments women made to access the upper (women’s) gallery. Women made only one payment, as they accessed their section directly through its own door. The middle gallery also had its own door and a single payment that covered both entry and a seat. The Corral de la Cruz shows an additional section, the “Corridors”. Sometimes the section “Fruit” appears, which has little economic significance. At the bottom of this column, a simple calculation is made: the expenses from the left-hand column are subtracted from the total collection from seats (“Proceeds”) to obtain the results (“Net cash”).

Indicators that linked the theatre director to the results obtained from the daily performances were recorded in the right-hand column. Below the heading “Author” were all amounts corresponding to the company based on segmentation by customer. There were three sections: door, women and middle gallery, which showed the collection (in reales) the company made at the entrance door, in the women’s gallery and in the middle gallery.

In addition to the daily record of performances, the theatres’ account books for fiscal years 1708-1709 and 1709-1710 contain a summary of the collections and payments for the theatre season, under the title “Summary and settlement of leasing account”. Unfortunately, this practice was discontinued after the death of the accountant Juan de Barbachao in December 1710, as the new accountant Antonio de Guardamino did not prepare such an annual summary. The summary had two columns. The left-hand column showed the income (“Proceeds”) and the right-hand column the expenses. Underneath, the income and expenses were settled to obtain the results (“the scope”).



Figure 1. Statement of Expenses and Income.

1-382-1

*Comunicacion de liquidacion de la cuenta de el Corral de la Cruz
Comedia de Quatro que se compuso en 9 de Abril de 1709
en el Corral de la Cruz*

Procedidos		Gastos	
23 dias de comis de Abril	210946	Almuerzo de	1210196-
4 dias de 16 de Mayo	620522	Salarios	0160200-
Recepcion		Gastos	0590399-
fiesta de San Juan quince	110224		<u>1960395</u>
12 dias de buelta de octavo	020209		
24 dias de autos	210223		
Comis de Becanos	040501		
Mus de sig ^a	080155		
Mus de oct ^a	120194		
Mus de oct ^a	120540		
Mus de oct ^a	180862		
Mus de sig ^a	250951		
dos dias de p ^a	150562		
Almuerzo de Real	080342		
fiesta de Abril	030924		
Arrendam ^{to} de la casa de la Cruz	020303		
Arrendam ^{to} de la casa de la Cruz	060630		
	<u>1940680</u>		
Procedidos	1940680		
Gastos	1960395		
Almuerzo	0020115	Contra el arrendam ^{to}	

Source: Account book of the Corral de la Cruz (1708-1709 season)

One especially significant result is the statement of internal or cost accounting. Starting in 1712, the commissioners developed their control function in a truly novel and modern way. That year, all data from the season were transferred to a "libro nuevo de la intervencion". "Se han pasado todas las partidas de las hojas al libro nuevo de la intervencion de dichos señores [comisarios]" (Fuentes XVI, docs. nos. 8 [g] and 9 [g]).

At the same time, the number of indicators of results and inducers of action was increased. The control performed during these years came to fruition in the report of the commissioner Antonio

Montero (1720). This report shows clearly that the control function exercised by the commissioners covered a series of essential points, such as confirming that the corrals’ activities and results matched the design and goals established, measuring and evaluating the results based on the goals achieved, and proposing corrective actions and adjustments to ensure good management (Dextre Flores, J. & Pozo Rivas, R. 2012).

After the City Council took charge of managing the corrals, a system or model of costs was also established in the books’ annotations. This system differentiated between direct and indirect costs. That is, the system divided costs into direct costs associated with each of the works performed and indirect, general costs shared by more than one work and thus related to theatre activity in general, as shown in **Table 2**.

Table 2. Types of costs in account books

<i>DIRECT COSTS</i>	<ul style="list-style-type: none"> • Aid to companies for daily costs • Payment to playwrights and musicians • Subsidy to hospice • Acquisition of a specific set • Acquisition of specific costumes • Advertising posters
<i>INDIRECT COSTS</i>	<ul style="list-style-type: none"> • Companies’ training expenses • Salaries to positions in the organization (protector, censor, attorney) • Repairs and new construction in the corrals • Acquisition of basic scenery

Source: The authors, based on annotations in the books

This analytical record or record of costs enabled the commissioners and managers of the corrals to record, accumulate, distribute, control, analyse and interpret the information on production costs in the theatre business and thus to plan and budget costs for future works. The play became a market product subject to the law of supply and demand, and the writer’s goal was to achieve maximum public acclaim, relegating aesthetic preferences to second place (Sanz Ayán, C., 2005).

We thus see that cost accounting served to assess efficiency of the management performed and to provide both financial and qualitative information on management—information crucial to the

corral managers' decision-making process.

As we have shown, the account books were a support tool for management of the theatre business, with an action plan executed by the commissioners to improve the corrals' productivity and competitiveness and their business. The goal was to achieve specific goals, whether economic or organizational, involving financial or nonfinancial measures, future and historical indicators, or both internal and external perspectives on action. Control dominated this stage of restructuring the management system, causing a transformation of the account books into a genuine Scorecard. García Pérez Matilde and Ramón Sabater Sánchez (2003) authored an interesting study of the importance of control during the restructuring stage.

3.2. Study of strategy, social responsibility and management indicators

The entrance of Italian competition broke over a century of monopoly by the comedy corrals and required them to renew their strategic management to survive and prosper in a new, more dynamic environment. For Jean Sallenave (2007), strategic management requires generation of action, planning and control of actions to steer a business toward the goals of short-term survival and long-term competitiveness. This strategy was so successful that its effects lasted for a century and a half. During the first half of the 19th century, the dramatic works that generated the most income continued to be those forged in the first decades of the 18th century.

The comedy corrals' strategy consisted of improving their financial action by introducing an innovative product (spectacle plays) that satisfied current and future customers. The financial objectives thus fulfilled a dual mission: defining the corrals' financial action and serving as a goal for other perspectives. The main indicators of the account books, which constituted the Scorecard the commissioners used to manage the strategy, were the financial variables. Financial indicators were used only when it was thought that they could improve the financial goals (Chaganti, R. 2001)

This study shows that the account books were not limited to the financial perspective and its respective accounting indicators but also provided information related to management of the theatre business and nonfinancial information with historical, social and



cultural content. In addition, these books detail the brotherhoods' management of the corrals and their charitable purpose, contracts for leasing the corrals, agreements with theatre companies, analysis of the competition and subsequently administration of the corrals by the City Council when it took over from the brotherhoods. The account books were an extremely powerful instrument for measuring and managing implementation of the strategy. That is, they made it possible to set up a process for systematic assessment of the business, defining long-term objectives, identifying goals and objectives, and locating the resources needed to implement the objectives. The account books thus spanned the perspectives of the customer, internal process and growth. They also reflected such innovative and now current issues as corporate social responsibility, in that the theatre's charitable goals were the original cause of business and a large part of its income was dedicated to policies to improve the quality of life of the most needy. The following historical-accounting studies on entities oriented to welfare programs research these issues (Álvarez-Dardet, Concha; Jesús D. López & Juan Baños, 2006; Capelo, Mariló, 2014; Garzón, Pilar & Rafael Donoso, 2001; Morgado, Arturo, 1991; Salvador, María Dolores & Fernando Ruiz, 2011).

This theatre's charitable purpose was not mere window dressing. Social aid materialized through clear parameters for action and tangible economic contributions, such as support for hospices and hospitals in Madrid during the period. The manager of the corrals was required to make this payment, which was calculated based on a mathematical formula: one fourth of the manager's earnings at the door and one fourth (four *maravedís*) per person who entered the upper and middle galleries. In real terms, this payment was around 10% of the total income (*El nuevo hospicio de pobres. Libro de Cuentas del Corral de la Cruz (29-VI-1715)*).

The comedy corrals' management and strategy thus took concrete form in definite interrelated objectives measured through indicators and linked to specific action plans. That the comedy corrals had a BSC can be deduced from their actions based on the following four perspectives:

A) Financial perspective: Within the financial perspective, the strategy was based on growth and diversification of income, cost control, improvement of productivity and optimization of assets.



Income growth was based on the incorporation of a new product into theatrical supply—the spectacle play—then known as the “theatrical” play. These works were above all visual and aural displays. The sensory element was at least as important as the intellectual in creating the spectacle. Resources for set design, scenery and stage machinery went from being a “means” to becoming the true “end” of popular theatre, and the importance of perspective or changes of scene shaped the play’s action. All of these actions were reflected in the account books, which recorded as indicators the income derived from the new products. This revolution was accompanied by innovation and a new business model that consisted of serializing plays. This model was truly exceptional, as during the Golden Age plays had been performed no more than twice. Innovation also began in 1712, when the theatre business was revolutionized. Specific structural characteristics corresponded to this commercial goal of the theatre: repetition of dramatic formulas, the search for grandiose drama, plots that captured the audience’s attention, and an open plot structure that could encourage sequels. Innovation is also reflected in the account books, which enable monitoring of the financial evolution of each performance through income indicators expressed in monetary terms (*reales* and *maravedís*).

The corrals also provided a *wide range of theatre products*: *old autos sacramentales* (a type of allegorical mystery play unique to Spain) by Calderón, classical Golden Age plays, new spectacle plays, *comedias de figurón* (satirical plays or burlesques), musical theatre, interludes, puppet shows and summer plays. The spectacle plays, in turn, developed *various subproducts*, including magic plays, saints’ plays and heroic comedies. Based on the information in the account books, managers designed a pricing system for each type of product. The 1737 fees show that the price of an opera was 50% higher than that of a “theatrical” play and double that of daily plays. Managers created synergies between the two corrals to coordinate the type of product performed in each, thereby avoiding inefficiencies. The commissioners managed an account book for each corral but also had a set of common indicators for both to enable benchmarking (comparative evaluation) of the two.

Although reducing expenses took second place, due to the expansive new business cycle, the commissioners of the

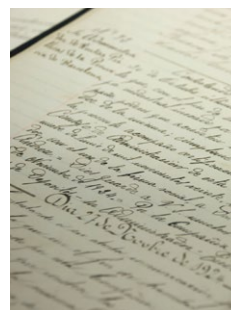


corrals exerted effective cost control, as shown by the report of the commissioner Antonio Montero (1720), which drew on cost indicators in the account books to provide exhaustive examination of the volume and scope of fraud in the acquisition of stage machinery. The books also had detailed analyses of the per-unit costs of some plays and of the general expenses incurred during each theatre season.

Another significant result that comes to light is the increase in productivity of the plays by using “reruns”. The same play was *launched* on the stage an average of four times a decade, even though it ran for under three days. This issue is also reflected in the account books, which provided historical information on the number of reruns of a play and the days it was performed—information crucial for managing the strategy for future reruns.

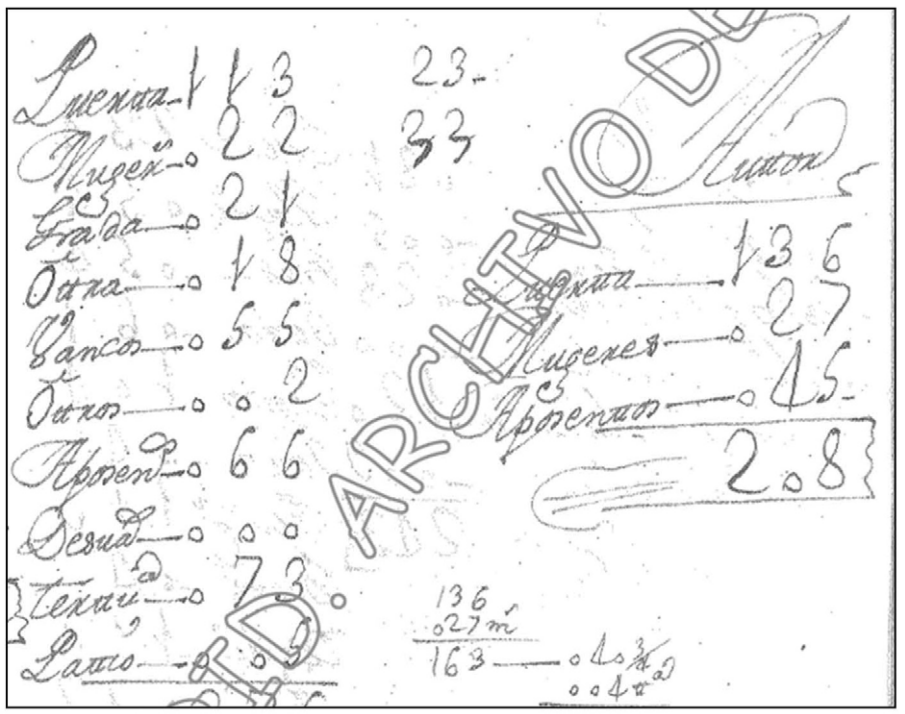
We also see that the corrals’ yield was optimized by numerous construction projects to expand the venues and build great rooves to cover the patios. The account books abound with information on the costs of these actions, which sought to increase the venues’ capacity and avoid having to cancel performances due to rain.

B) Customer’s perspective: The comedy corrals were a veritable *hive* of businesspeople, artisans, pages, students, clerks, scribes, soldiers, lackeys, squires and ruffians who dressed for the occasion in “cloak and dagger” so they could call themselves gentlemen. To this bustling environment (headed by the legendary musketeers, who stood throughout the performance) was added the commotion of farthingales, outer skirts, and fans of the women, who watched the play from the upper gallery. The aristocracy sat in side boxes with windows that opened onto the venue. The account books segmented this social mass based on where they sat, clearly distinguishing between elite, women and common people. From the customer’s perspective, the strategy sought to increase the income in each segment of the audience. The account books showed their worth as a Scorecard in translating this strategy into specific measurable objectives. To do so, they established a series of sales indicators for each type of customer. They also created a series of inducers to action (causal indicators) with the value propositions that the corrals delivered to the audience and quantified the propositions’ impact in monetary terms (effect indicators). The inducers showed which *stage machinery* (palisades, flights, trap doors, reels), *special effects* (decapitated



heads, blood, snow, fire) and *animals on stage* (real animals, such as monkeys or birds; fake animals, such as parrots, bulls, dolphins or lions; and mythological animals, such as monsters or dragons) were most popular among the audience, generating feedback to adapt the strategy to future customers. From today's perspective, these special effects are quite comic, even infantile, but we must think back to the atmosphere of the first decades of the 18th century and its everyday problems to imagine our ancestors' delight at seeing these wonders, feats and miracles, the visual and aural delirium created by popularizing the theatre of spectacle in the comedy corrals.

Figure 2. Customer segmentation. The books give a daily breakdown of sales to each type of customer based on seating location.



Source: Account book of the Corral de la Cruz (13-V-1724).

C) *Internal process perspective*: The corral managers identified critical processes in which the corrals had to excel to fulfil financial and customer-related objectives. The account books identified a full value chain, beginning with the *innovation process* of a new

play and ending with the *operating process* of performing the play for the audience.

The innovation process was the *long wave* of value creation. Managers identified the audience's demands from the information provided by the indicators and transmitted this knowledge to the playwrights. The playwrights then incorporated these requirements into their plays and added stage directions to guarantee that the customers' demands were satisfied. The stagehands, in turn, made the relevant changes and the actors' companies, led by the director, rehearsed the works for performance. The account books show a 50% increase in investments in innovation (both in new stage machinery and in payments to playwrights for new plays) from 1714 to 1726. The innovation indicators enabled the managers to see the impact of these disbursements on the account of results. The indicator "pago al ingenio", used to reflect the effect of new works, showed that works were performed for an average of over nine days. The indicator "pago por teatro", used for impact of investment in stage machinery, showed that the play in question was performed for over ten days. And the indicator "ensayo", for the impact of theatre rehearsals, showed that the play stayed at the box office for an average of nearly thirteen days. The operating process was the final stage of the entire theatre mechanism. Although it was the visible part of the whole process, it was the short-wave value creation of the corrals, since performances lasted only a few hours and most plays were only performed for two or three days. The account books show impressive variety in costumes (saints, princesses, giants, wizards, knights), musical instruments (organs, trumpets, violins, shawms, large and small drums, clavichords, oboes, fifes, bagpipes) and sets (castles, forests, caves, palaces, boats, prisons). They also show a serious problem of unpaid tickets, which the commissioners attempted to stop at all costs.

D) Growth perspective: The corral managers developed objectives and indicators to promote the infrastructure that enabled them to achieve their objectives through three more perspectives. The inducers of growth came primarily from the theatre companies and were grouped into three categories: improved productivity of actors, delegation of power to the theatre director, and motivation of the organization.

The first page of the account books detailed the system of



incentives to improve productivity. Based on calculating the balance point between income and costs, this method consisted of paying the companies 100 *reales* a day as long as the company obtained a minimum daily income of 158 *reales*. A procedure was also established requiring the companies to perform at least 10 new plays per season and only 16 plays that were less than two years old. The top actors received extra pay based on the earnings in certain locations. All of these practices sought to maintain standards for high audience attendance and show clearly that the managers had defined financial objectives and linked pay incentives to achievement of these objectives, as stated in the *Libro de cuentas del Corral del Príncipe para la temporada 1708-1709: Memoria de gastos generales* and the *Libro de cuentas del Corral de la Cruz (16-XI-1715)*.

Figure 3. Productivity and incentives. *Memoria de las ayudas de costa que van quedando en la caja de la compañía de Juan Bautista Chavarría. a daily breakdown of sales to each type of customer based on seating location.*

Seating Location	Amount (Reales)
En 23 de 1.ª	110
En 28 de 2.ª	110
En 2 de 3.ª	110
En 5 de 4.ª	110
En 8 de 5.ª	110
En 13 de 6.ª	110
En 15 de 7.ª	110
En 19 de 8.ª	110
En 21 de 9.ª	110
En 23 de 10.ª	110
En 28 de 11.ª	110
En 30 de 12.ª	110
En 3 de 13.ª	110
En 5 de 14.ª	110
En 6 de 15.ª	110
En 7 de 16.ª	110
En 8 de 17.ª	110
En 10 de 18.ª	110
En 12 de 19.ª	110
En 13 de 20.ª	110
En 15 de 21.ª	110
En 18 de 22.ª	110
En 21 de 23.ª	110
En 22 de 24.ª	110
En 23 de 25.ª	110
En 24 de 26.ª	110
En 25 de 27.ª	110
En 28 de 28.ª	110
En 30 de 29.ª	110
En 3 de 30.ª	110
En 5 de 31.ª	110
En 6 de 32.ª	110
En 7 de 33.ª	110
En 8 de 34.ª	110
En 10 de 35.ª	110
En 12 de 36.ª	110
En 13 de 37.ª	110
En 15 de 38.ª	110
En 18 de 39.ª	110
En 21 de 40.ª	110
En 22 de 41.ª	110
En 23 de 42.ª	110
En 24 de 43.ª	110
En 25 de 44.ª	110
En 28 de 45.ª	110
En 30 de 46.ª	110
En 3 de 47.ª	110
En 5 de 48.ª	110
En 6 de 49.ª	110
En 7 de 50.ª	110
En 8 de 51.ª	110
En 10 de 52.ª	110
En 12 de 53.ª	110
En 13 de 54.ª	110
En 15 de 55.ª	110
En 18 de 56.ª	110
En 21 de 57.ª	110
En 22 de 58.ª	110
En 23 de 59.ª	110
En 24 de 60.ª	110
En 25 de 61.ª	110
En 28 de 62.ª	110
En 30 de 63.ª	110
En 3 de 64.ª	110
En 5 de 65.ª	110
En 6 de 66.ª	110
En 7 de 67.ª	110
En 8 de 68.ª	110
En 10 de 69.ª	110
En 12 de 70.ª	110
En 13 de 71.ª	110
En 15 de 72.ª	110
En 18 de 73.ª	110
En 21 de 74.ª	110
En 22 de 75.ª	110
En 23 de 76.ª	110
En 24 de 77.ª	110
En 25 de 78.ª	110
En 28 de 79.ª	110
En 30 de 80.ª	110
En 3 de 81.ª	110
En 5 de 82.ª	110
En 6 de 83.ª	110
En 7 de 84.ª	110
En 8 de 85.ª	110
En 10 de 86.ª	110
En 12 de 87.ª	110
En 13 de 88.ª	110
En 15 de 89.ª	110
En 18 de 90.ª	110
En 21 de 91.ª	110
En 22 de 92.ª	110
En 23 de 93.ª	110
En 24 de 94.ª	110
En 25 de 95.ª	110
En 28 de 96.ª	110
En 30 de 97.ª	110
En 3 de 98.ª	110
En 5 de 99.ª	110
En 6 de 100.ª	110
En 7 de 101.ª	110
En 8 de 102.ª	110
En 10 de 103.ª	110
En 12 de 104.ª	110
En 13 de 105.ª	110
En 15 de 106.ª	110
En 18 de 107.ª	110
En 21 de 108.ª	110
En 22 de 109.ª	110
En 23 de 110.ª	110
En 24 de 111.ª	110
En 25 de 112.ª	110
En 28 de 113.ª	110
En 30 de 114.ª	110
En 3 de 115.ª	110
En 5 de 116.ª	110
En 6 de 117.ª	110
En 7 de 118.ª	110
En 8 de 119.ª	110
En 10 de 120.ª	110
En 12 de 121.ª	110
En 13 de 122.ª	110
En 15 de 123.ª	110
En 18 de 124.ª	110
En 21 de 125.ª	110
En 22 de 126.ª	110
En 23 de 127.ª	110
En 24 de 128.ª	110
En 25 de 129.ª	110
En 28 de 130.ª	110
En 30 de 131.ª	110
En 3 de 132.ª	110
En 5 de 133.ª	110
En 6 de 134.ª	110
En 7 de 135.ª	110
En 8 de 136.ª	110
En 10 de 137.ª	110
En 12 de 138.ª	110
En 13 de 139.ª	110
En 15 de 140.ª	110
En 18 de 141.ª	110
En 21 de 142.ª	110
En 22 de 143.ª	110
En 23 de 144.ª	110
En 24 de 145.ª	110
En 25 de 146.ª	110
En 28 de 147.ª	110
En 30 de 148.ª	110
En 3 de 149.ª	110
En 5 de 150.ª	110
En 6 de 151.ª	110
En 7 de 152.ª	110
En 8 de 153.ª	110
En 10 de 154.ª	110
En 12 de 155.ª	110
En 13 de 156.ª	110
En 15 de 157.ª	110
En 18 de 158.ª	110
En 21 de 159.ª	110
En 22 de 160.ª	110
En 23 de 161.ª	110
En 24 de 162.ª	110
En 25 de 163.ª	110
En 28 de 164.ª	110
En 30 de 165.ª	110
En 3 de 166.ª	110
En 5 de 167.ª	110
En 6 de 168.ª	110
En 7 de 169.ª	110
En 8 de 170.ª	110
En 10 de 171.ª	110
En 12 de 172.ª	110
En 13 de 173.ª	110
En 15 de 174.ª	110
En 18 de 175.ª	110
En 21 de 176.ª	110
En 22 de 177.ª	110
En 23 de 178.ª	110
En 24 de 179.ª	110
En 25 de 180.ª	110
En 28 de 181.ª	110
En 30 de 182.ª	110
En 3 de 183.ª	110
En 5 de 184.ª	110
En 6 de 185.ª	110
En 7 de 186.ª	110
En 8 de 187.ª	110
En 10 de 188.ª	110
En 12 de 189.ª	110
En 13 de 190.ª	110
En 15 de 191.ª	110
En 18 de 192.ª	110
En 21 de 193.ª	110
En 22 de 194.ª	110
En 23 de 195.ª	110
En 24 de 196.ª	110
En 25 de 197.ª	110
En 28 de 198.ª	110
En 30 de 199.ª	110
En 3 de 200.ª	110

Source: Account books of the Corral de la Cruz (1710-1711 season).

To contribute to the corrals' success, it was important to keep the companies involved in the decision-making process. The managers thus delegated considerable power to the theatre director, whose functions extended beyond managing the company to responsibility for aesthetic matters as well. The account books recorded the director's name in the daily heading for performances and linked it directly to the results obtained. For each day, the director obtained an income calculated according to the segmentation of the customers.

Motivating the actors was crucial to good development of the business. First, a bad atmosphere in the organization could paralyze performances for several days. Second, the actors had profound knowledge of the internal processes and first-hand sensitivity to the audience's needs. The account books adopted numerous inducers of actors' satisfaction, through extra pay, gifts and some coverage in case of illness or accident. The books also recorded various inducers of action whose impact on audience satisfaction was quantifiable in monetary terms. They attempted to capture the propositions that had the greatest value for the customer and to obtain feedback on their efficacy in achieving the strategic objective, generating knowledge through the variables and results of the decisions (Fernando Ortega Hurtado, Francisco & Fernando Locano Botero, 2011). We find proof of these motivation policies' success in the companies' tremendous stability. It was unusual for actors to rotate, and rotation occurred primarily due to old age or death. The company's basic core remained constant for years.

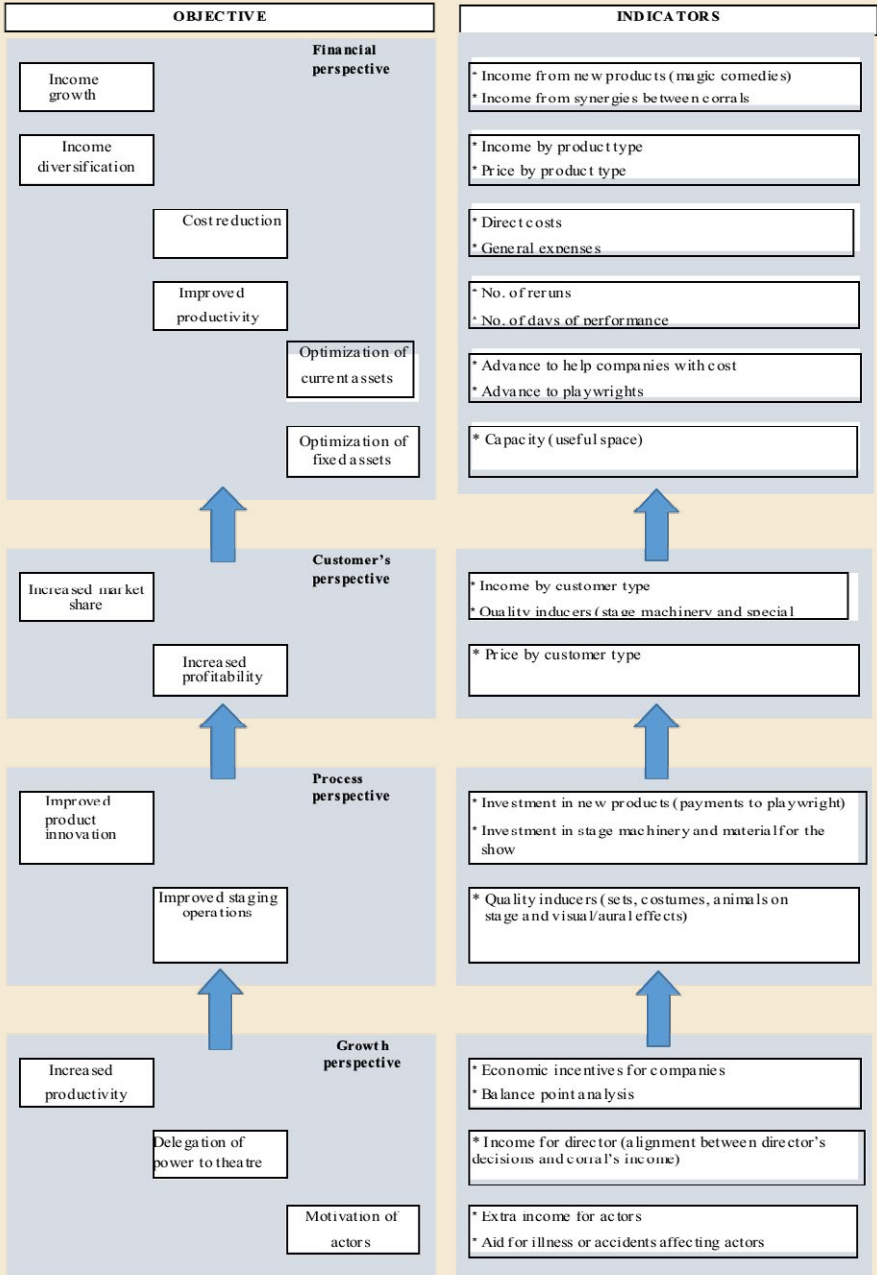


3.3. Study of connection between objectives, inducers/ indicators and strategy

The account books were the BSC of the comedy corrals, translating their strategy into a system of measurements for management. All agents directly involved in the theatre process (commissioners, playwrights, actors, theatre director) were aware of the objectives, so each part of the process focused on the critical inducers (stage machinery, special effects, etc.), aligning its investments, initiatives and actions with achievement of the long-term goals. But the account books were more than a variety of groups of indicators. They told the history of the corrals' strategy by connecting the inducers of action (causal indicators) to the results (effect indicators) through a series of

Table 3. Indicators/inducers of the BSC in books.

ACCOUNTING AND THE SCORECARD



Source: The authors

cause-effect relationships. It is analysis of the whole that enables us to appreciate the true business situation.

Through the account books, the corrals performed comprehensive assessment of financial and nonfinancial parameters that supported management essential to maintaining competitive advantage, ultimately to guarantee their survival. Various authors have argued importance of the Scorecard to SMEs as the ultimate guarantee of their survival (Fernández-Feijoo, Belén; Susana Gago Rodríguez & Ignacio Urrutia, de Hoyos, 2003; Andersen, Henrik, Cobbold, Ian & Lawrie, Gavin. 2001; Escobar Rodríguez, Tomás. 1999)

The following describes the indicators found in the account books that correspond directly to the goals of the four perspectives of the BSC.

4. DISCUSSION

Detailed analysis of the account books of Madrid's comedy corrals enables us to conclude that the theatre business entered a phase of decline and that managers developed a long-term value creation strategy and system of strategic management. These records also show the decline of the monopolistic theatre market, which required companies to innovate to face competition.

We find the answer to the first question formulated, Q1, in the account books, which have shown the importance of the early comedy corrals' strategic management to their survival and increased income in Madrid's theatre business. These books also show the step from private to public management of the theatre business starting in 1712. This step was accompanied by a crucial change in the business timeframe and thus in definition of the strategy. At the same time, the account books became an important instrument to supervise and manage the theatre strategy based on future customers and innovation in a new product, spectacle plays.

This analysis has shown that the difference between private management by lessors and public management by the City Council stemmed from the expansion of the business timeframe, which enabled substantial investments with a long recovery period. A lessor who risked capital in new product innovation could find that his lease was ending before he had recovered his investment. Even when the innovative play was successful, a large part of the surplus was allotted to future leases in subsequent reruns of the



work. The City Council, in contrast, could make risky investments, since potential failures were compensated in the long term by potential successes.

For each comedy corral, the commissioners managed an account book and used a set of common indicators that enabled *benchmarking*. That is, in addition to the financial information, they handled nonfinancial indicators related to other areas and perspectives (customers, processes, innovation, growth) on these organizations. We have not found record of any written strategy, nor were copies made of this strategy to inform all agents involved. This was not really necessary, as the ultimate business goal was the same one the lessors had always had: to increase sales, generate greater cash flow and obtain more profit.

The effects of this change were soon visible. The strong investment in stage machinery and special effects created a *Copernican* revolution in the theatre business. Spectacle went from being the exclusive privilege of royalty and nobility to being an ordinary product for the common people. During the eight *monumental* years of 1712-1720, countless spectacle plays premiered, of which eight magic plays became legendary: the two parts of *Don Juan de Espina* (1713 and 1714), the five parts of *El mágico de Salerno*, (1715, 1716, 1718, 1719 and 1720) and *Marta la Romarantina* (1716). The fame of these works far transcended the strategy designed for the corrals and survived the latter's destruction in the mid-18th century. All of these changes justify the existence of detailed "cost control" that differentiated between direct and indirect costs and implemented control indicators for these costs. Differentiation and control of accounting costs enabled adjustment of unnecessary costs and thus payment of the fees to hospitals and hospices.

The account books show us that the comedy corrals had well-organized information systems (financial, cost-related and for management control) with tools to support decision making, systems like the BSC, which can explain the success they achieved. That is, they tell the strategy by connecting the inducers of action (causal indicators) to the results (effect indicators) through a series of cause-effect relationships.

As to the second research question, Q2, this study has shown that both the books and the organization of the corrals defined indicators for development, innovation and learning in order



to improve and create economic and social value. To recover investments more rapidly, processes were analysed and a full value chain identified that began with the innovation process of a new play and ended with the operating process of performing the play for the audience.

The customer's perspective provided the strategy for another crucial area. Indicators were defined to show how the different spectators in the great mass of society that attended the theatre perceived the different works performed. The strategy from the customer's perspective sought to increase income in each segment of the audience and thus to define a series of sales indicators for each type of customer.

We find indicators associated with corporate social responsibility in management of the comedy corrals. These appear in the payments made to support the hospices, which served as a tax on each performance. Further, motivating the actors/workers and economic compensation based on earnings made were common practice and are reflected in the books. Similarly, actors/workers received some coverage in case of illness or accident. The comedy corrals' account books thus went beyond mere accounting records to become innovative and effective instruments for measuring and managing strategy.

This study highlights the presence in the books of a series of tools for management and control that answer Q3. These tools are synthesized in the control function the commissioners performed, which tackled four points:

- Definition of strategic objectives tied to financial indicators (especially "increased sales")
- Formulation of a set of control indicators (financial indicators and indicators for customers, internal processes and growth) that enabled managers to orient and assess the contribution of each comedy corral and each work performed according to their strategic objectives
- Presentation of a predictive model that anticipated certain patterns of audience behaviour in response to specific inducers of action (stage machinery, special effects)
- Assessment of the results obtained and, when appropriate, reports to enable corrective decision-making

Further, starting in 1720, all data on the season were transferred to a "*libro nuevo de la intervención*". After this date, the number



of indicators of results and inducers of action increased. The control performed in these years bore fruit in the report of Antonio Montero (1720), which shows clearly that the commissioners' control function covered a series of essential points, such as:

- Confirming whether the corrals' activities and results corresponded to the design and objectives established
- Measuring and assessing the results based on the goals achieved
- Proposing corrective actions and adjustments to ensure good management

This strategy was so successful that its effects extended over the next century and a half. During the first half of the 19th century, the plays that generated the most income continued to be those forged in the first decades of the 18th century.

5. FINAL CONSIDERATIONS

Thanks to the decision taken in 1709 to preserve the accountancy's account books, these books can be consulted today at the Archive of the Secretary's Office of the Archivo de la Villa de Madrid. They are an extremely rich source of data on diverse aspects of the life of the theatre in the first half of the 18th century. They provide a tremendous amount of financial data that enable us to analyse the evolution of the theatre business based on the economic success of the dates, works, corrals and companies recorded. Further, the extra-accounting daily notes in the account books provide abundant information on the administration of the corrals, the actors' companies and the works performed.

This study proposes a simple, novel idea: The managers of the early comedy corrals in Madrid developed a strategy for long-term value creation and a system of strategic management to survive and prosper in an environment of crisis caused by the War of the Spanish Succession and the entrance of competition in the theatre market. This system replicated very precisely the novel and revolutionary approaches of the BSC created by Robert S. Kaplan and David P. Norton in the final decades of the 20th century. The novel character of the account books thus stems from the fact that they were not mere accounting records of past financial transactions but attempted to search for potential sources of future growth and determine where the business had to look to succeed. These books form a genuine



Scorecard, in which accounting or financial indicators coexisted with other indicators on audience, personnel management, innovation and social responsibility of the corrals.

This does not mean that the managers created a Scorecard identical to the one proposed by Kaplan and Norton, but rather that theatre managers incorporated procedures that were highly innovative for the period to translate the business strategy into a series of indicators of action enabling them to measure and manage implementation of this strategy in the future. This strategy for long-term value creation consisted of increasing sales volume, generating greater cash flow and obtaining greater profit by introducing an innovative product (spectacle plays) that would satisfy present and future customers.

As a general conclusion, this study shows that account books have great value in themselves: They are much more than an ordered set of figures and data. They demonstrate how public managers of the corrals went beyond their merely accounting role to become involved the areas of personnel management, control of theatre innovation and analysis of audience satisfaction. They are ultimately a catalyst of the Madrid City Council's economic strategy and one of that strategy's management instruments. The current study thus serves as the foundation for investigating primary accounting sources, progress that will enable future complementary studies of these sources from the economic perspective.

One limitation of this study involves the tremendous volume of primary sources and documentation available for analysis. It is important to stress that these sources have not been studied from the perspective and expertise of economists and accounting professionals. Much ground thus remains to be covered, and the collaboration of interdisciplinary research groups is crucial to continue to advance in all dimensions of this topic.



REFERENCES

- Andersen, H., Cobbold, Ian & Lawrie, Gavin. 2001. "Balanced Scorecard implementation in SMEs: reflection on literature and practice", research presented at the 4th SME-SME International Conference, 14-16 May, Denmark. https://www.researchgate.net/publication/44926976_Balanced_Scorecard_Implementation_at_Rang_Dong_Plastic_Joint-stock_Company_RDP
- Atencio, J. & G. Sánchez. 2009. "El control de gestión estratégica en las organizaciones", *Revista CICAG: Revista del Centro de Investigación de Ciencias Administrativas y Gerenciales*, vol. 6, no. 1, pp. 15-29.
- Álvarez-Dardet, Concha; Jesús D. López & Juan Baños. 2006. "Accounting at the boundaries of the sacred: the regulation of the Spanish brotherhoods in the eighteenth century", *Accounting History*, no. 11, pp. 129-150.
- Capelo, Mariló. 2014. "La contabilidad de una organización benéfica en tiempos de la ilustración: El hospicio "Casa de Misericordia" de Cádiz (1784-1790)", *De computis, Revista Española de Historia de la Contabilidad*, no. 20, pp. 7-36.
- Chaganti, R. 2001. "Small business strategies in different industry growth environments", *Journal of Small Business Management*, pp. 52-59.
- Davis, Charles. 1999. "Hacia una historia económica del teatro en Madrid: Contabilidad y rentabilidad de los corrales de comedias, 1712-25". *Cuadernos de Historia Moderna* (23): 141-169. <https://dx.doi.org/10.5209/CHMO>
- Dextre Flores, J., & Pozo Rivas, R. (2012). ¿Control de gestión o gestión de control? *Contabilidad y Negocios*, 7(14), 69-80. Retrieved from <http://revistas.pucp.edu.pe/index.php/contabilidadNegocios/article/view/3880>
- Díez Borque, José María. 1975. "Organización económica de los corrales de comedias madrileños en el siglo XVII". *Arbor* 90 (351): 91-95. <https://dx.doi.org/10.3989/arbor>
- Doménech Rico, Fernando. 2007. *Los Trufaldines y el teatro de los Caños del Peral*, Fundamentos, Madrid, ISBN: 9788424511142
- Donald Curtis, Buck. 1980. "Theatrical Production in Madrid's Cruz and Príncipe Theaters During the Reign of Felipe V". Undergraduate thesis, Univ. of Texas, Austin, xii, 437 p. Abstract, DAI, 41A: 3128. <http://www.tandfonline.com/doi/full/10.1080/1475382052000345344>
- Escobar Rodríguez, Tomás. 1999. In "El papel del Cuadro de Mando en la gestión de la empresa", *Revista española de financiación y contabilidad*, vol. 28, no. 102, pp. 1075-1099.
- Fernández-Feijoo, Belen; Susana Gago Rodríguez & Ignacio Urrutia de Hoyos. 2003. "El Cuadro de Mando Integral en las PYMES: un instrumento para su contabilidad estratégica", *Partida Doble*, no. 145, pp. 40-53.
- García Pérez, M. & Ramón Sabater Sánchez. 2003 "Relaciones entre estrategia y ciclo de vida de la empresa", *Revista Madrid*, no. 20, pp. 98-110
- Garzón, Pilar & Rafael Donoso. 2001. "El hospital de Santa María de Plasencia: características del método contable utilizado (1789-1839)", *Comunicación presentada al XI Congreso de AECA*, Madrid, pp. 8-13.
- González Enciso, Agustín. 2003. "El "Estado económico" en la España del siglo XVIII". *Memoria y Civilización (MyC)* (6): 97-139. <https://core.ac.uk/download/pdf/83561257.pdf>
- Hernández Esteve, Esteban. 2013. *Aproximación al estudio del pensamiento contable español de la Baja Edad Media a la consolidación de la contabilidad como asignatura universitaria*. Madrid: Asociación Española de Contabilidad y Administración de Empresas.
- Kaplan, Robert S. 2010. "Conceptual Foundations of the Balanced Scorecard". Harvard Business School Accounting & Management", *Working Paper* (10-074). Available at: <https://ssrn.com/abstract=1562586> or <http://dx.doi.org/10.2139/ssrn.1562586>
- Kaplan, Robert S., & David P. Norton. 2009. *El Cuadro de Mando Integral*. Barcelona: Harvard Business Press, Gestión 2000.
- Kaplan, Robert S., & David P Norton. 2009. *Cómo utilizar el Cuadro de Mando Integral*. Barcelona: Harvard Business Press, Gestión 2000.
- Libby, Theresa, & John H Waterhouse. 1996. "Predicting change in management accounting systems". *Journal of Management Accounting Research*, no. 8, pp. 137-150. Retrieved from <https://search.proquest.com/docview/210169838?accountid=14478>



- López Manjón, Jesús D., & Fernando Gutiérrez Hidalgo. 2006. "Asignación de gastos e ingresos como mecanismo de arbitraje: el caso del Colegio-Universidad de Osuna (1796-1800)". De Computis, *Revista Española de Historia de la Contabilidad* (5):147-165. <https://dialnet.unirioja.es/descarga/articulo/2211203.pdf>
- Luft, Joan, & Michael D. Shields. 2003. "Mapping management accounting: graphics and guidelines for theory-consistent empirical research". *Accounting, Organizations and Society* (28):169-249. [https://doi.org/10.1016/S0361-3682\(02\)00026-0](https://doi.org/10.1016/S0361-3682(02)00026-0)
- Macintosh, Norman B., & Trevor Hopper. 2005. *Accounting, the social and the political: classic, contemporary and beyond*. Amsterdam: Elsevier.
- Manville, Graham. 2007. "Implementing a Balanced Scorecard framework in a not for profit SME". *International Journal of Productivity and Performance Management* 56 (2):162-169. <https://doi.org/10.1108/17410400710722653>
- McAdam, Rodney. 2000. "Quality models in an SME context: a critical perspective using a grounded approach". *International Journal of Quality & Reliability Management* 17 (3): 305-323. <https://doi.org/10.1108/02656710010306166>
- McAdam, Rodney, & Edel O'Neill. 1999. "Taking a critical perspective to the European business excellence model using a Balanced Scorecard approach: A case study in the service sector". *Managing Service Quality* 9 (3): 191-197. <https://doi.org/10.1108/09604529910267091>
- Morgado, Arturo. 1991. "La reforma de la beneficencia en el Cádiz del siglo XVIII: el hospicio (1785-1808)", *Trocajero*, no. 3, pp. 5-23.
- Núñez Caballero, Félix. 2017. "La gestión estratégica de los corrales de comedias de Madrid a través del análisis de los libros de cuentas (1700-1744)". PhD thesis, Universidad Autónoma de Madrid (UAM)/ Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales de la UAM.
- Ortega Hurtado, Francisco & Fernando Locano Botero. 2011. "Un modelo de control de gestión hacia el aprendizaje organizacional", *Dimensión Empresarial*, vol. 9, no.1, pp. 17-27.
- Pérez-Carballo Veiga, Juan F. 2013. *Control de gestión empresarial*. Madrid: Libros profesionales de empresa ESIC Editorial, (8th edition, revised and updated).
- René, Andioc. 1987. *Teatro y Sociedad en el Madrid del siglo XVIII*. Madrid: Fundación Juan March y Editorial Castalia.
- Rompho, Nopadol. 2011. "Why the balanced scorecard fails in SMEs: a case study". *International Journal of Business Management* 6 (11): 39-46. <https://doi.org/10.5539/ijbm.v6n11p39>
- Ruano de la Haza, José María. 2000. *La puesta en escena de los teatros comerciales del Siglo de Oro*. Madrid: Castalia.
- Russo, Joao. 2009. *Balanced Scorecard para PME e Pequenas e Médias Instituições*. Lisboa: Lidel Edições Técnicas.
- Russo, Joao, & Antonio Martins. 2005. "A aplicabilidade do *balanced scorecard* nas PME: o caso da indústria transformadora de matérias plásticas do centro litoral de Portugal". *Jornal de contabilidade*, no. 344, pp. 401-418.
- Sallenave, Jean. 2007. *Gerencia y planeación estratégica*. Bogotá: Editorial Norma.
- Salvador, María Dolores & Fernando Ruiz. 2011. "El régimen administrativo y contable del hospital de Caridad de La Coruña en el siglo XVIII", *De Computis, Revista Española de Historia de la Contabilidad*, no. 14, pp. 156-178.
- Sanz Ayán, Carmen, & Bernardo J. García. (1996). "Rendimiento y gestión del negocio teatral en Madrid a fines del siglo XVI y principios del XVII: la Cofradía de la Soledad". *Studia aurea: actas del III Congreso de la AISO (Toulouse, 1993)*. Vol. 2. Universidad de Navarra: GRISO, (Teatro), 343-360. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/libro?codigo=2997>
- Sanz Ayán, Carmen. 2001. "Economía, negocio y teatro en los siglos XVI y XVII", in *La teatralización de la historia en el Siglo de Oro español (Actas del III Coloquio del Aula-Biblioteca "Mira de Amescua" held in Granada (Spain), 5-7 November 1999)*, pp. 53-59. Granada: Universidad de Granada.
- Sanz Ayán, Carmen. 2006. *La Guerra de Sucesión española*. Madrid: Akal,
- Sanz Ayán, Carmen. 1989. "La crisis económica durante el reinado de Carlos II y su influencia en el mundo del teatro". *Diálogos hispánicos de Amsterdam* 8 (3): 649-668. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=146585>
- Sanz Ayán, Carmen. 2005. "Mercadería vendible: la frustración teatral cervantina y el negocio del teatro", in José Alcalá-Zamora & Carmen Sanz Ayán, *La España y el Cervantes del primer Quijote*, Real Academia de la Historia, Madrid, pp. 71-98.



- Tapinos, Efstathios, Robert Dyson & Maureen Meadows. 2011. "Does the balanced scorecard make a difference to the strategy development process?". *Journal of the Operational Research Society* 62 (5): 888-899. https://www.academia.edu/26188114/Does_the_Balanced_Scorecard_make_a_difference_to_the_strategy_development_process
- Tinker, Tony. 1985. *Paper prophets: A social critique of accounting*. New York: Praeger.
- Varey, John E., Norman D. Shergold, in collaboration with Charles Davis. 1986. *Fuentes para la Historia del Teatro en España, XI. Teatros y comedias en Madrid: 1699-1719. Estudio y documentos*. London: Tamesis.
- Varey, John E., & Charles Davis. 1992. *Fuentes para la Historia del Teatro en España, XVI. Los libros de cuentas de los corrales de comedias de Madrid: 1706-1719. Estudio y documentos*. London: Tamesis.
- Zinger, James Terence. 2002. "The Balanced Scorecard and Small Business: A Stages of Development Perspective", in 16-19 June 2002. *International Council For Small Business, 47th World Conference*, San Juan, Puerto Rico. www.sbaer.uca.edu

Documentary sources

- Fuentes II*. Norman D. Shergold & John E. Varey. *Genealogía, origen y noticia de los comediantes de España*. Tamesis. London. 1985.
- Fuentes III*. John E. Varey & Norman D. Shergold. *Teatros y comedias en Madrid: 1600-1650. Estudio y documentos. Fuentes para la Historia del Teatro en España, III*. Tamesis. London. 1971.
- Fuentes IV*. John E. Varey & Norman D. Shergold. *Teatros y comedias en Madrid: 1651-1665. Estudio y documentos. Fuentes para la Historia del Teatro en España, IV*. Tamesis. London. 1971.
- Fuentes V*. John E. Varey & Norman D. Shergold. *Teatros y comedias en Madrid: 1666-1687. Estudio y documentos. Fuentes para la Historia del Teatro en España, V*. Tamesis. London. 1974.
- Fuentes VI*. John E. Varey & Norman D. Shergold. *Teatros y comedias en Madrid: 1687-1699. Estudio y documentos. Fuentes para la Historia del Teatro en España, VI*. Tamesis. London. 1979.
- Fuentes IX*. John E. Varey & Norman D. Shergold, in collaboration with Charles Davis. *Comedias en Madrid: 1603-1709. Repertorio y estudio bibliográfico. Fuentes para la historia del Teatro en España IX*. Tamesis. London. 1989.
- Fuentes X*. Norman D. Shergold. *Los corrales de comedias de Madrid: 1632-1745. Reparaciones y obras nuevas. Estudio y documentos. Fuentes para la Historia del Teatro en España, X*. Tamesis. London. 1989.
- Fuentes XI*. John E. Varey & Norman D. Shergold, in collaboration with Charles Davis. *Teatros y comedias en Madrid: 1699-1719. Estudio y documentos. Fuentes para la Historia del Teatro en España, XI*. Tamesis. London. 1986.
- Fuentes XII*. John E. Varey, Norman D. Shergold & Charles Davis. *Teatros y comedias en Madrid: 1719-1745. Estudio y documentos. Fuentes para la Historia del Teatro en España, XII*. Tamesis. London. 1994.
- Fuentes XIII*. John E. Varey & Norman D. Shergold, in collaboration with Charles Davis. *Los arriendos de los corrales de comedias de Madrid: 1587-1719. Estudio y documentos. Fuentes para la Historia del Teatro en España, XIII*. Tamesis. London. 1987.
- Fuentes XVI*. John E. Varey & Charles Davis. *Los libros de cuentas de los corrales de comedias de Madrid: 1706-1719. Estudio y documentos. Fuentes para la Historia del Teatro en España, XVI*. Tamesis. London. 1992.
- Fuentes XX*. John E. Varey & Charles Davis. *Los corrales de comedias y los hospitales de Madrid: 1574-1615. Estudio y documentos. Fuentes para la Historia del Teatro en España, XX*. Tamesis. London. 1997.
- Fuentes XXI*. John E. Varey & Charles Davis. *Los corrales de comedias y los hospitales de Madrid: 1615-1849. Estudio y documentos. Fuentes para la Historia del Teatro en España, XXI*. Tamesis. London. 1997.
- Fuentes XXII*. Phillip Brian Thomason. *El Coliseo de la Cruz, 1736-1860: Estudio y documentos. Fuentes para la Historia del Teatro en España XXIX*. Tamesis. London. 2005.
- Fuentes XXIX*. Margaret Rich Greer & John E. Varey. *El teatro palaciego en Madrid: 1586-1707. Estudio y documentos. Fuentes para la Historia del Teatro en España XXIX*. Tamesis. London. 1997.



Fuentes XXX. Charles Davis. Los aposentos del Corral de la Cruz: 1581- 1823. *Estudio y documentos. Fuentes para la Historia del Teatro en España, XXX.* Tamesis. London. 2004.
Fuentes XXXII. Ignacio López Alemany & John E. Varey, in collaboration with Charles Davis. Prólogo de Margaret Rich Greer. *El teatro palaciego en Madrid: 1707-1724. Estudio y documentos. Fuentes para la Historia del Teatro en España XXXII.* Tamesis. London. 2006.





Dra. Herenia Gutiérrez-Ponce¹
Universidad Autónoma de Madrid. (España)
herenia.gutierrez@uam.es



Dr. Julián Chamizo González
Universidad Autónoma de Madrid. (España)
julian.chamizo@uam.es

Estrategia del negocio teatral en los corrales de comedias de Madrid: Contribución de los libros de cuentas y otras fuentes de documentación (1700-1744)

Theatre business strategy in Madrid's "corrales de comedias": What we learn from the account books and other documentary sources (1700-1744)

I. INTRODUCCIÓN

El marco temporal de esta investigación comprende exactamente 44 años, desde 1700 a 1744. No es un capricho: ambas fechas señalan, respectivamente, la causa primera y la consecuencia última de la revolucionaria gestión estratégica de los dos corrales de comedias que funcionaban en Madrid, el del Príncipe y el de la Cruz, llevada a cabo a través de los libros de cuentas.

Fue en 1700 cuando murió Carlos II *el Hechizado* dando paso a la nueva dinastía borbónica encabezada por Felipe V. La llegada de la dinastía francesa trajo un nuevo modelo de gusto cortesano, que en el teatro respondía a los modos italianos y que acabó calando en el teatro popular que se representaba en los corrales de comedias. Además, con la llegada a España de Felipe V se produjeron dos sucesos que activarían una crisis teatral sin precedentes: la Guerra de Sucesión y la introducción de la



RESUMEN DEL ARTÍCULO

El objetivo de esta investigación es analizar los libros de cuentas del negocio teatral de los corrales de comedias en el período de 1700-1744 conservados en el Archivo de la Villa de Madrid. La hipótesis, absolutamente novedosa, que se plantea es demostrar que los gestores de los antiguos corrales de comedias desarrollaron una estrategia de creación de valor a largo plazo, un sistema de gestión estratégica y de responsabilidad social cuyas características replicaban las novedosas propuestas del Cuadro de Mando Integral (*Balanced Scorecard*). El método de investigación se fundamenta en la revisión de las fuentes documentales y los libros de contabilidad conservados en el Archivo de la Villa, así como las obras de los británicos John E. Varey y Charles Davis que estudiaron desde otro punto de vista estos documentos. La investigación demuestra que los libros de cuentas son mucho más que un conjunto ordenado de cifras y datos, y evidencian cómo los gestores públicos de los corrales disponían de un Cuadro de mando Integral para la gestión de otros activos no financieros: la gestión del personal, la innovación teatral o la satisfacción del cliente o público.

EXECUTIVE SUMMARY

This study aims to analyse the account books of the comedy corrales (*corrales de comedias*) in the period 1700-1744. These books are preserved in the *Archivo de la Villa de Madrid*, located since the 1990s in the Conde-Duque barracks. The fully original hypothesis that emerges from this analysis is that the managers of Madrid's early comedy corrales developed a long-term value creation strategy and system for strategic management and social responsibility to survive in an environment of crisis. The characteristics of this system very closely resemble today's novel proposals of the Balanced Scorecard. The research is based on consultation of documentary sources from 1699-1719 and the account books of the comedy corrales held in the Archive of the Villa of Madrid, as well as the work of British researchers John E. Varey and Charles Davis. The study seeks to overcome some limitations of previous studies by analysing previously unpublished data. Our investigation shows that account books are much more than an ordered set of figures and data; they demonstrate how the civil managers of the corrales went beyond mere accounting to intervene in areas of personnel management, control of theatrical innovation and analysis of audience satisfaction.

competencia (nuevos competidores de la mano de la compañía italiana de los *Trufaldines*) en un mercado tradicionalmente monopolístico.

Durante la primera década del siglo XVIII, el negocio teatral entró en una fase de decadencia como consecuencia de la Guerra de Sucesión que supuso un fuerte varapalo para el negocio teatral, reduciendo considerablemente la asistencia de público y trastornando a las compañías. El análisis de las cuentas muestra que los corrales no generaban ingresos suficientes para cubrir los gastos. Por contextualizar el momento, España a comienzos del siglo XVIII tenía una población de unos 7,7 millones de

habitantes. Madrid rondaba los 130.000 habitantes, era la capital política del imperio, vivía para la corte y su estructura socio-económica se fundamentaba en el sector servicios, que supeditaba al resto de los sectores económicos. En este contexto la estructura económica del hecho teatral, que lo convertía en un producto vendible y sometido a las leyes de mercado, era el marco sobre el cual se configuró la comedia como “hecho cultural masivo”.

La cuestión de a quién pertenecían los teatros y quién los controlaba había sido un asunto esencial desde el origen del teatro como negocio y fue un discurso dominante durante todo el reinado de Felipe V e investigadores como González Enciso, (2003), reflexionan sobre la incidencia que las cuestiones económicas pudieron tener en la transformación de aquella España hacia la creación del Estado Moderno.

En cuanto a investigaciones sobre el teatro español de la época, cabe resaltar la obra de René Andioc, (1987) que a pesar de ser una obra fundamental en la historia del teatro, relegó la parte económica en provecho de los aspectos filológicos, dejando de lado el análisis per se de los propios libros de cuentas y su importancia como catalizadores de la estrategia de los corrales de comedias por parte del Ayuntamiento de Madrid. Así mismo, la estructura administrativa de los corrales de comedias y el análisis de la producción teatral han sido estudiados por Donald Curtis Buck, (1980) en *Theatrical production in Madrid's Cruz and Príncipe theaters during the reign of Felipe V*. En la obra de Doménech Rico, Fernando, (2007) titulada *La compañía de los Trufaldines y el primer teatro de los Caños del Pera* se destaca

160

...los libros de cuentas fueron un poderoso instrumento para medir y gestionar la puesta en práctica de la estrategia municipal...

la importancia que tuvo la ruptura del monopolio teatral por parte de los corrales de comedias y el revulsivo que supuso la llegada de la competencia italiana a las tablas madrileñas. Sin embargo, en esta obra no se analiza la información contenida en los libros de cuentas.

A pesar de ser un breve artículo, el trabajo titulado *Hacia una historia económica del teatro en Madrid: Contabilidad y rentabilidad de los corrales de comedias, 1712-25* de Davis, Charles, (1999) se fijó en dos informes que contenían un resumen de las cuentas de los corrales madrileños entre 1712 y 1726. En dicho artículo reconocía que los estudios publicados en las “*Fuentes*” (Varey y Shergold, 1986), “son necesariamente selectivos; todavía es posible ampliar y extender su análisis”. Por este motivo, el presente artículo responde a esa posibilidad partiendo de la idea de que los libros de cuentas fueron un poderoso instrumento para medir y gestionar la puesta en práctica de la estrategia municipal, ya que no se ceñían exclusivamente a una perspectiva financiera, sino que cubrían perspectivas relativas a la satisfacción de los clientes, el impulso de la innovación teatral en aras de una mayor espectacularidad o la gestión de incentivos para los agentes teatrales (actores, directores, dramaturgos, tramoyistas, etc.).

En los siglos XVI y XVII España desarrolló una gran cultura creadora. Durante el Siglo de Oro, el teatro experimentó una explosión de creatividad asombrosa y una pléyade de autores encabezados por Lope de Vega, Tirso de Molina y Calderón de la Barca., La clave o punto de partida de este gran desarrollo teatral hay que buscarlo en el establecimiento de un *lugar fijo* para la representación: el corral de comedias. En Madrid, el primer lugar fijo de representación se erigió en 1574, en la calle de la Cruz. Ocho años más tarde, en 1582, se levantó en la calle del Príncipe un segundo teatro siguiendo el modelo del anterior.

El rápido crecimiento de Madrid y las grandes concentraciones de población agravaron los problemas sociales notablemente, por lo que las necesidades de los estratos sociales más humildes se multiplicaron enseguida. A tal efecto, los beneficios obtenidos en las representaciones teatrales iban destinados al mantenimiento de sus hospitales (el de la Pasión y el de los Niños Expósitos). Las cofradías vieron los altos rendimientos que ofrecían los corrales y en 1583, tan solo un año después de la apertura del

PALABRAS CLAVE

Estrategia; Libros de Cuentas; Responsabilidad Social; Control de Gestión; Negocio Teatral

KEYWORDS

Strategy, Account Books, Management Control, Theatrical Business, Social Responsibility.

segundo corral, el Consejo de Castilla obligó a entregar parte de las plusvalías obtenidas para el hospital general. En los años sucesivos se irían incorporando nuevos beneficiarios de los corrales: el hospital de los Niños Desamparados, el hospital de la Corte y el hospital de Antón Martín. En 1615, las cofradías deciden arrendar los corrales en su totalidad, introduciendo así un sistema de arriendos que iba a perdurar hasta 1712.

Aparte de ser un fenómeno cultural de evidente transcendencia, el teatro del Siglo de Oro español era un negocio en el que el producto bruto de los corrales madrileños durante este período ascendía a un promedio de 9.566.851 *maravedíes* por año Davis, Charles, (1999). Pese a tratarse de un negocio muy rentable, las continuas devaluaciones monetarias y el exceso de carga que suponían los pagos benéficos, deterioraron los ingresos de los corrales y con ello la disminución de su rentabilidad durante los primeros años del siglo XVIII como consecuencia de un aumento de los gastos.

Durante los años sucesivos, los arrendadores comenzaron a eludir sus pagos a las cofradías con el consiguiente perjuicio para los hospitales y para el Ayuntamiento, que tuvieron que asumir el diferencial “para socorrer los hospitales de esta corte que están a pique de cerrarse por su mucha necesidad”.

En 1632 el Ayuntamiento sustituyó a las cofradías como administrador de los corrales con una doble finalidad: asegurar que el arrendador cumplía puntualmente sus condiciones de pago y garantizar los ingresos a las cofradías para mantener sus fines benéficos. A partir de este momento el Ayuntamiento adquirió el derecho de cobrar un canon a los arrendadores por la explotación comercial de los corrales y la obligación de garantizar un pago fijo de 60.000 ducados anuales a los hospitales.

En 1712, el Ayuntamiento de Madrid intervino los corrales terminando así con el sistema de arrendamientos. La entrada de un gestor municipal supuso un cambio crucial en la visión temporal del negocio y, en consecuencia, en la definición de la estrategia. Mientras que los arrendadores tenían una visión cortoplacista limitada a su periodo de arrendamiento de cuatro años, el Ayuntamiento desarrolló una estrategia de negocio de *onda larga*, basada en los clientes futuros y en la innovación de nuevos productos, las comedias espectaculares, cuyo éxito ya estaba probado.



Recordemos que hasta 1712 las principales características del mercado teatral madrileño eran:

- a) Mercado monopolístico: había un solo oferente (que controlaba los dos corrales) y muchos demandantes.
- b) Mercado intervenido: el Ayuntamiento fijaba los precios de las entradas y el número de representaciones teatrales.
- c) Mercado local: pese a que el negocio teatral como tal abarcaba la totalidad de la geografía española, el mercado de los corrales de comedias madrileños se circunscribía a la capital y tenía unas características y un nivel de influencia que lo definían como un mercado independiente del resto del país.

Para ampliar el aprovechamiento de dichas fuentes, en el presente artículo se ha planteado la hipótesis siguiente: Los libros de cuentas fueron un poderoso instrumento para medir y gestionar la puesta en práctica de la estrategia municipal que se orientó a cubrir las expectativas de los espectadores/clientes, impulsando la innovación teatral y la optimización de la gestión de incentivos para los agentes teatrales (actores, directores, dramaturgos, tramoyistas, etc.).

A partir de este momento los libros de cuentas se conformaron como un mecanismo de control de la gestión estratégica de primer nivel. Los comisarios municipales comenzaron a utilizar estos libros como medio de supervisión y de gestión de la estrategia a largo plazo. Sin embargo, los corrales de comedias no tenían definida por escrito esta estrategia. Eran los libros de cuentas los que relataban la historia de la estrategia mediante la vinculación de inductores de actuación (indicadores causa) con los del resultado (indicadores efecto), a través de una serie de relaciones causa-efecto.

Por tanto, tras la toma de control de la gestión teatral por parte del Ayuntamiento se reveló como un hecho crucial en la evolución del negocio teatral. La gestión privada de los corrales a cargo de los arrendadores había entrado en barrena como consecuencia de la aparición de la competencia de la compañía italiana de los Trufaldines y de la llegada de la nueva dinastía borbónica y la consiguiente Guerra de Sucesión. Hacía falta un cambio de rumbo en la gestión estratégica de los teatros.

El paso de una gestión privada a una gestión pública supondría un verdadero cambio de rumbo en la estrategia de los corrales



y con la gestión pública del Ayuntamiento se diseñó una estrategia de negocio a largo plazo que permitió acometer fuertes inversiones con un amplio horizonte de recuperabilidad de las mismas. A partir de este momento los libros de cuentas se conformaron como un mecanismo de control de la gestión estratégica de primer nivel (Pérez-Carballo Veiga, J.F, 2013). Los comisarios municipales comenzaron a utilizar estos libros como medio de supervisión y de gestión de la estrategia a largo plazo. Sin embargo, los corrales de comedias no tenían definida por escrito esta estrategia. Eran los libros de cuentas los que relataban la historia de la estrategia mediante la vinculación de inductores de actuación (indicadores causa) con los del resultado (indicadores efecto), a través de una serie de relaciones causa-efecto. Era responsabilidad del contador:

Tener un libro y llevar la cuenta y razón de los caudales que produjeren las representaciones diariamente, estando en todo a la disposición y orden de Madrid y caballeros comisarios para dar las certificaciones que se le pidieren y ejecutar cuanto conduzca a la mayor claridad de la cuenta. Fuentes XII, doc. núm. 10.

Los libros de cuentas no sólo han tenido como propósito la medición, registro e interpretación del capital de una organización pública o privada sino que facilitan información transversal y de interés para áreas de conocimiento como la economía, la historia, la sociología o la literatura. En este sentido, han sido y siguen siendo una de las fuentes de documentación primaria fundamentales para muchas investigaciones en ciencias sociales.

Lo relevante de estos libros contables es que no se ciñen únicamente a una perspectiva financiera y sus respectivos indicadores contables, sino que facilitan información relativa a la gestión del negocio teatral y de otros indicadores no financieros de contenido histórico, social y cultural. Además, en dichos libros se detalla la gestión de los corrales por las cofradías y su finalidad benéfica, los contratos de arrendamiento de los corrales, los convenios con las compañías teatrales, análisis de la competencia, y la administración de los corrales por parte del Ayuntamiento en sustitución de las cofradías. La administración



de los corrales por el Ayuntamiento tuvo una doble finalidad: asegurar que el arrendador cumplía puntualmente sus condiciones de pago y garantizar los ingresos a las cofradías para mantener sus fines benéficos. Los comisarios realizaron la labor de control y seguimiento mediante el análisis diario de los libros de cuentas preparados por el contador y la evaluación de los resultados obtenidos y, en su caso, informe que permitiera la toma de decisiones correctivas (Atencio, J. y G. Sánchez, 2009). Junto con los libros, existe numerosa documentación diseminada (contratos de arrendamiento, convenios con las compañías teatrales, análisis de la competencia, etc.) que complementan a los libros de cuentas. El análisis de la misma nos permite demostrar que existía una estrategia de creación de valor a largo plazo y un sistema para medir y gestionar la aplicación efectiva de esa estrategia del negocio teatral.

Esta estrategia de creación de valor a largo plazo consistía en incrementar el volumen de ventas, generar un mayor flujo de caja y obtener un mayor beneficio mediante la introducción de un producto innovador (las comedias espectaculares) que lograra la satisfacción de los clientes actuales y futuros.



2. METODOLOGÍA

La consulta de las fuentes documentales ha sido la base de este estudio; por tanto en estos libros de contabilidad de los corrales de comedias que se conservan en el Archivo de la Villa de Madrid se contiene toda la información que se ha utilizado. Además, se han revisado constantemente los documentos de contenido económico referidos a los corrales de comedias durante el periodo 1699-1719 que han sido transcritos por los profesores británicos Norman D. Shergold, John E. Varey y Charles Davis en su serie de las *Fuentes para la Historia del Teatro en España*. El tomo de *Fuentes XVI (Los libros de cuentas de los corrales de comedias de Madrid: 1706-1719)*, elaborado por los profesores Varey y Davis en 1992, reproduce una lista completa de las representaciones de los corrales de comedias entre 1708 y 1719 (más de 5.000 en esos once años), con una selección de varios datos incluidos cada día en los libros de cuentas: el teatro, la compañía, la fecha, el título de la obra, la recaudación y el pago al hospicio. En total, los libros recogen un periodo de 32 temporadas teatrales (entre 1708

y 1740), (Varey, John E. y Charles Davis, 1986).

De los libros correspondientes a la época de los arriendos (a partir de 1615) se conservan varios extractos debido a que el Ayuntamiento los solicitaba a los arrendadores para dirimir pleitos entre ambos. Sobre el rol de la contabilidad como un medio útil para resolver conflictos y actuar de árbitro entre partes con intereses contrapuestos, destacan las obras de Tinker, Tony, (1985); Macintosh Norman B. y Trevor Hopper, (2005) y en España, este campo ha sido estudiado por López Manjón Jesús D y Fernando Gutiérrez Hidalgo, (2006). El primer libro completo correspondiente a un arrendador del que tenemos constancia data de 1638. Estos libros se conservan debido a un pleito entre el arrendador Juan de Aguilar y la administración municipal. Los comisarios de comedias iniciaron una investigación para comprobar la veracidad de las alegaciones, para lo cual consultaron “el libro que el dicho Juan de Aguilar tiene formado para la cuenta y razón de lo que va procediendo y gastos que hace en el arrendamiento, cartas de pago y otros recados que exhibió”. *Fuentes XIII*, doc. núm. 17 [m]. Junto con los libros, se ha revisado numerosa documentación diseminada (contratos de arrendamiento, convenios con las compañías teatrales, análisis de la competencia, etc.) que ha sido también analizada al objeto de demostrar que existía una estrategia de creación de valor a largo plazo y un sistema para medir y gestionar la aplicación efectiva de la misma, al negocio teatral.

Así pues, el objetivo de esta investigación se centra en el análisis de los libros de cuentas del negocio teatral de los corrales de comedias en el período de 1700-1744 conservados en el Archivo de la Villa de Madrid. A la vez que se complementa y amplía la investigación realizada por los profesores británicos Norman D. Shergold, John E. Varey y Charles Davis mediante el análisis de datos que nunca antes habían sido publicados, tales como la recaudación efectuada por cada segmento de clientes, los indicadores de satisfacción del público, los ingresos obtenidos por las compañías teatrales, los incentivos para los dramaturgos o las primas para los actores, entre otros.

Todos los datos utilizados proceden de los volúmenes, publicados por los mencionados profesores británicos, que llevan el título general *Fuentes para la Historia del Teatro en España* y que se han detallado al final de la bibliografía. En particular esta



investigación abunda en textos de las *Fuentes XI (Estudios y documentos: 1699-1719)* y *Fuentes XII (Estudios y documentos: 1719-1745)*. Las *Fuentes XI* y *XII* comprenden fundamentalmente los documentos conservados en el Archivo de la Villa de Madrid, si bien, también incluyen papeles del Archivo del Corregimiento y del Archivo de Francisco Asenjo Barbieri, conservados hoy día en la Biblioteca Nacional de España

En definitiva, este estudio se ha concebido desde la intersección de estas dos observaciones: la demostración del innovador sistema de gestión estratégica del negocio teatral durante las primeras décadas del siglo XVIII y la construcción retroactiva del Cuadro de Mando Integral para los corrales de comedias. Para lograr estos objetivos se formulan las siguientes preguntas de investigación:

- Q1. - ¿Qué interés tiene hoy en día la gestión estratégica de los antiguos corrales de comedias?
- Q2. - ¿Qué indicadores de Responsabilidad Social Corporativa se reflejan en la contaduría y organización de los corrales de comedias madrileños?
- Q3. - ¿Qué estrategias y herramientas de gestión contienen los libros de cuentas del negocio teatral?



3. PRESENTACIÓN Y ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS

3.1. La teneduría y contenidos de libros de cuentas

Los libros de cuentas tenían como primera función la de registrar los apuntes contables cuya función era cuantificar, medir y analizar las operaciones del negocio teatral, presentando esta información de manera sistemática para los usuarios interesados. Además, facilitan información transversal y de interés para áreas de conocimiento como la economía, la historia, la sociología o la literatura. En este sentido, han sido y siguen siendo una de las fuentes de documentación primaria fundamentales para muchas investigaciones en ciencias sociales. El contador realizaba las labores de contabilidad, mantenimiento de los indicadores de actuación y tesorería. Entre estas labores se incluía la repartición diaria de la recaudación a las compañías, a los hospitales y a las arcas municipales. Además, el contador era el responsable de la gestión de cobros, para lo cual dependía de los cobradores y mozos.

Los libros de cuentas del siglo XVIII, detallan las ventas diarias de los nuevos productos bajo el epígrafe de “Procedido” y desglosan con mucho detalle la cuota correspondiente a cada segmento de cliente (mujeres, aposentos, desvanes, corredores, patio, etc.). Con la información de los libros, los gestores podían hacerse una idea cabal de si las nuevas comedias espectaculares representaban una mejora clara sobre las ofertas anteriores.

El método contable empleado en los libros de cuentas era el de “cargo y data”, es decir, las transacciones o hechos económicos se registraban cuando se producía el cobro o el pago, con independencia de la fecha de devengo. Este procedimiento contable fue conocido prácticamente en toda Europa. Por lo general, esta contabilidad se llevaba en pliegos sueltos, que luego se juntaban por medio de una cinta pasada por un agujero que se practicaba en los pliegos. De ahí que también fuera llamada en su momento “método del pliego horadado” (Hernández Esteve, E., 2013).

Este método era útil ya que cumplía con el objetivo de las cuentas, pues daba información suficiente a los destinatarios de la misma, aunque mostraba una visión incompleta de la situación patrimonial al reflejar exclusivamente movimientos de tesorería. En España, el primer texto sobre contabilidad conocido fue el *Tratado de Cuentas* de Diego del Castillo (1522). Previamente, en el *Cuaderno de Alcabalas* (1484) constaba una ley en la que se prescribía que todos los comerciantes debían llevar un libro de cuentas (sin especificar el método) donde debían registrar todas las operaciones de compraventa realizadas. No fue hasta 1737, con las *Ordenanzas del Consulado de Bilbao*, cuando se empleó por primera vez en España la expresión de “partida doble”.

La unidad monetaria de estos libros de cuentas es el “real de vellón”. La emisión permanente de moneda de vellón (aleación de plata y cobre) fue el eje básico de la política monetaria de los Austrias. En cuanto a la estructura de los libros, cabe señalar que en las primeras hojas de cada libro aparecen diversas anotaciones, fechas e importes. Suelen ser cobros del Ayuntamiento a las compañías (110 reales) contra la ayuda de costa que estas habían recibido anticipadamente. Después vienen las cuentas diarias, a razón de una página por cada día de representación. Si no hubo representación, al final de la página del día anterior, se suele dar una explicación de las causas que lo motivaron.



La estructura de cada página es simétrica a lo largo de los años. Veamos el ejemplo del día 8 de abril de 1708, en que dio comienzo la temporada teatral:

Tabla I. Libro de cuentas del Corral de la Cruz (8 de abril de 1708 a 7 de abril de 1709).

CRUZ, GARCÉS, 8 DE ABRIL DE 1708. EMPEZÓ CON					
Primero soy yo					
Hospicio	110	Puerta	334		
de la loa	100	Mujeres	64		
Costas de la compañía	37	Grada	93	Autor	
	247	Otra	91	Puerta	372
		Bancos	90	Mujeres	42
		Otros	87	Tertulia	71
		Aposentos	205		485
		Desvanes	0		
		Tertulia	139		
		Corredores	43		
		Patio	44		
		Fruta	3		
		Procedido	1193		
		Gastos	- 247		
		Líquido	946		

Fuente: Transcripción propia de cuentas del corral de la Cruz (8 de abril de 1709)

En el encabezado figuran: El corral: Cruz o Príncipe, el director de la compañía que representaba (José Garcés), la fecha (día, mes y año) de la representación, el título de la obra representada.

Debajo del encabezado hay tres columnas: en la columna izquierda figuran variados indicadores financieros y no financieros acerca de las *tramoyas* utilizadas, los *efectos especiales* de mayor éxito, ciertos detalles de la puesta en escena, incentivos para actores y dramaturgos, detalles acerca de las compañías teatrales y apuntes de interés estratégico sobre la vida teatral en general. Además, se indica el pago realizado al hospicio que servía de gravamen fiscal a cada representación.

En la columna central figuran los distintos segmentos de cliente con el volumen de ventas aportado por cada uno. El primer apartado es la “Puerta” donde se realizaba el primer pago por acceder al recinto. Más abajo figuran diversos apartados (patio, bancos, gradas, desvanes, aposentos y otros), donde los hombres realizaban un pago adicional en función de la localidad elegida. En el apartado de “Mujeres” figuran los cobros efectuados a las mismas por el acceso a la cazuela. Las mujeres hacían un pago único, pues accedían directamente a la cazuela por su propia puerta. El acceso a la tertulia también tenía su propia puerta y un único pago que cubría la entrada y plaza. En el Corral de la Cruz aparece también el apartado de “Corredores”. En ocasiones, figura un apartado de “Fruta”, de escasa relevancia económica. En la parte inferior de esta columna se hace un sencillo cálculo: a los cobros totales de las localidades (“Procedido”) se le restan los gastos de la columna izquierda para obtener un resultado (el “Líquido”).

En la columna derecha se registraban unos indicadores que vinculaban al director teatral con los resultados obtenidos en las representaciones diarias. Bajo el encabezado de “Autor” se recogían todas las cantidades que le correspondían a la compañía en función de la segmentación por cliente. Había tres apartados: puerta, mujeres y tertulia, donde figuraban los cobros (en reales) efectuados por la compañía en la puerta de entrada, en la cazuela y en la tertulia.

Los libros de cuentas de los ejercicios teatrales 1708-1709 y 1709-1710 contienen, además del diario de representaciones, un resumen de los cobros y los pagos de la temporada teatral, bajo el título “Resumen y liquidación de la cuenta del arrendamiento”. Desafortunadamente, tras la muerte del contable Juan de Barbachao en diciembre de 1710, el nuevo contable Antonio de Guardamino no prosiguió con este resumen anual. Dicho resumen consta de dos columnas. La columna de la izquierda refleja los ingresos (“Procedido”) y la columna de la derecha refleja los gastos. En la parte inferior se liquidan ingresos y gastos para obtener el resultado (“el alcance”).



Figura 1. Cuenta de Gastos e Ingresos.

1-362-1

Comunidad de Craxos y su ingreso en 8 de Abril del 1709
CM de Abril del 1709

Proveídas		Gastos	
23 días de un mes de Abril	210946	Almuerzo de	121096-
12 días de 16 de Mayo	020522	Salarios	0160200-
hasta 19		Gastos	0590399-
fiesta de San Juan y otros	110224		<u>1960395</u>
12 días de buelta de otros	020309		
24 días de autos	240293		
Compañía de Bencinos	040301		
Mes de Sep ^r	080155		
Mes de oct ^r	180194		
Mes de nov ^r	190540		
Mes de Dic ^r	180862		
Mes de Jan ^o	250951		
100 días de pa	150562		
Alaguera Real	080342		
100 días de Abril	030984		
Almuerzo de los pp ^{tes} de los			
de Bencinos	020303		
Almuerzo de los pp ^{tes} de los días de			
noche de reposición	060630		
	<u>1940680</u>		
Proveídas	1940680		
Gastos	1960395		
Almuerzo	002015	Contra el almuerzo	

Fuente: Libro de cuentas del Corral de la Cruz (temporada 1708-1709).

Un resultado de especial significación es la constatación de una contabilidad interna o de costes. Fue a partir de 1712 cuando los comisarios desarrollaron su función de control de una forma verdaderamente moderna y novedosa. Ese mismo año se pasaron todos los datos de la temporada a un “libro nuevo de la intervención” “Se han pasado todas las partidas de las hojas al libro nuevo de la intervención de dichos señores [comisarios]”. Fuentes XVI, docs. núm. 8 [g] y 9 [g].

Al mismo tiempo se incrementarían el número de indicadores de resultados y de inductores de actuación. El control desarrollado

durante esos años vio su fruto en el informe del comisario Antonio Montero (1720). Este informe muestra claramente como la función de control ejercida por los comisarios cubría una serie de hitos esenciales, tales como: Comprobar si las actividades y los resultados de los corrales correspondían al diseño y objetivos establecidos, medir y evaluar los resultados en función de las metas alcanzadas o proponer acciones correctivas y ajustes para asegurar una buena gestión (Dextre Flores, J., & Pozo Rivas, R. 2012).

También tras la toma de control de la gestión de los corrales por parte del Ayuntamiento se materializa en las anotaciones de los libros un sistema o modelo de costes, cuya estructura diferenciaba entres costes directos e indirectos. Es decir, se clasificaban los costes directos asociados a cada una de las obras representadas y los costes indirectos, generales y comunes a más de una obra y, por tanto, relacionados con la actividad teatral en general tal y como muestra la **Tabla 2**.

172

Tabla 2. Clases de costes en los libros de cuentas

COSTES DIRECTOS	<ul style="list-style-type: none"> • Ayuda de costa diaria a las compañías • Pago a dramaturgos y músicos. Subvención al hospicio • Adquisición de tramoya específica • Adquisición de vestuario específico • Carteles publicitarios
COSTES INDIRECTOS	<ul style="list-style-type: none"> • Gastos de formación de las compañías • Salarios a la jerarquía (protector, censor, fiscal) • Reparaciones y obras nuevas en los corrales • Adquisición de decorado básico

Fuente: Elaboración propia a partir de las anotaciones en los libros.

Este registro analítico o de costes permitía a los comisarios y gestores de los corrales registrar, acumular, distribuir, controlar, analizar e interpretar la información de costes de producción del negocio teatral y, con ella, realizar una planificación y presupuestación de costes para futuras obras. La comedia se convirtió en un producto de mercado sometido a la ley de la oferta y la demanda, por lo que el objetivo del escritor era alcanzar la máxima aceptación del público, dejando sus inclinaciones estéticas en un segundo plano (Sanz Ayán, C., 2005).

Por tanto, se demuestra que la contabilidad de costes servía para evaluar la eficiencia de la gestión que se estaba realizando y, además, suministrar información tanto financiera como cualitativa de gestión

que era fundamental para el proceso de toma de decisiones de los gestores de los corrales.

Como se ha podido demostrar, los libros de cuentas eran una herramienta de apoyo a la gestión del negocio teatral, con un plan de acción realizado por los comisarios y con el fin de mejorar la productividad y la competitividad de los corrales y el negocio de los mismos. Su finalidad era lograr determinadas metas, que bien podrían ser de tipo económico u organizativo entre medidas financieras y no financieras, entre indicadores a futuro e históricos, y entre perspectivas de actuación tanto internas como externas. Por tanto, en esta etapa de reestructuración el sistema de dirección predominante era el control, lo cual dio origen a la conversión de los libros de cuentas en un auténtico Cuadro de Mando. Sobre la importancia del control en la etapa de reestructuración es interesante el estudio de García Pérez Matilde y Ramón Sabater Sánchez, 2003.

3.2. Estudio de la estrategia, responsabilidad social e indicadores de gestión

La entrada de la competencia italiana rompió así más de un siglo de monopolio de los corrales de comedias y los obligó a renovar su gestión estratégica para sobrevivir y prosperar en un nuevo entorno más dinámico. En este sentido, Sallenave, Jean. (2007) indica que la gestión estratégica requiere la generación de acción, planificación y control de acciones que permitan conducir un negocio con el fin de sobrevivir a corto plazo y mantenerse competitivos a largo plazo. El éxito de esta estrategia fue tal que sus efectos se alargaron por espacio de un siglo y medio. Durante la primera mitad del siglo XIX las obras teatrales que más ingresos generaban seguían siendo las que se habían forjado en las primeras décadas del siglo XVIII

La estrategia de los corrales de comedias consistía mejorar la actuación financiera mediante la introducción de un producto innovador (las comedias espectaculares) que lograra la satisfacción de los clientes actuales y futuros. En este sentido, los objetivos financieros cumplían una doble misión: definir la actuación financiera de los corrales, y servir de objetivo al resto de perspectivas. Los libros de cuentas, que eran el Cuadro de Mando utilizado por los comisarios para gestionar la estrategia, tenían como principales indicadores las variables financieras, y solo usaban indicadores no financieros cuando se estimaba que podrían mejorar los objetivos financieros, (Chaganti, R. 2001)



Esta investigación se demuestra que los libros contables no sólo se ciñen a la perspectiva financiera y sus respectivos indicadores contables, sino que facilitan información relativa a la gestión del negocio teatral y de indicadores no financieros de contenido histórico, social y cultural. Además, en dichos libros se detalla la gestión de los corrales por las Cofradías y la finalidad benéfica de las mismas, los contratos de arrendamiento de los corrales, los convenios con las compañías teatrales, análisis de la competencia y, posteriormente, la administración de los corrales por parte del Ayuntamiento en sustitución de las Cofradías.

Los libros de cuentas fueron un instrumento poderosísimo para medir y gestionar la puesta en práctica de la estrategia. Es decir, permitieron poner en marcha un proceso de evaluación sistemática del negocio, definiendo los objetivos a largo plazo, identificando metas y objetivos y localizando los recursos necesarios para ponerlos en marcha. En este sentido, los libros de cuentas abarcaban las perspectivas del cliente, del proceso interno y de crecimiento. Además, los libros reflejaron aspectos tan novedosos y actuales como es la Responsabilidad Social Corporativa que se materializa en que los fines benéficos del teatro eran la causa primigenia del negocio y gran parte de sus ingresos se destinaban a políticas de mejora en la calidad de vida de los más necesitados. En esta línea destacan las siguientes investigaciones histórico-contables sobre las entidades orientadas a la protección social (Álvarez-Dardet, Concha; Jesús D. López y Juan Baños, 2006; Capelo, Mariló, 2014; Garzón, Pilar y Rafael Donoso, 2001; Morgado, Arturo, 1991; Salvador, María Dolores y Fernando Ruiz, 2011).

No se trataba de un mero maquillaje de cara a la galería, sino que, por el contrario, la ayuda social se materializó a través de unos parámetros de actuación claros y de unas aportaciones económicas tangibles como por ejemplo el sostenimiento de los hospicios y de hospitales del Madrid de la época. El gestor de los corrales estaba obligado a realizar este pago, que se calculaba en función de una fórmula matemática: una cuarta parte de los ingresos del gestor en la puerta y un cuarto (cuatro maravedís) por cada persona que accediera a la cazuela y a la tertulia. En términos reales, este pago suponía en torno a un 10% de los ingresos totales, (*El nuevo hospicio de pobres*. Libro de Cuentas del Corral de la Cruz (29-VI-1715).

Por tanto, la gestión y estrategia de los corrales de comedias se concretó en objetivos concretos relacionados entre sí, medidos a

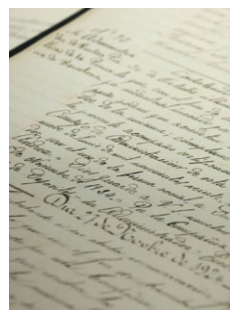


través de indicadores y ligados a unos planes de acción concretos. En este sentido, se puede afirmar que los corrales de comedias contaban con un Cuadro de Mando Integral (CMI) o *Balanced Scorecard (BSC)* tal y como se desprende de sus actuaciones desde las cuatro perspectivas siguientes:

A) *Perspectiva financiera*: Dentro de la perspectiva financiera, la estrategia se basó en el crecimiento y diversificación de los ingresos, en el control de costes, en la mejora de la productividad y en la optimización de los activos.

El crecimiento de los ingresos se apoyó en la incorporación a la oferta teatral de un nuevo producto –la comedia espectacular- conocido entonces como comedia “de teatro”. Estas obras eran, ante todo, un alarde visual y auditivo. Los sentidos jugaban un papel tanto o más preponderante que el intelecto en la creación del espectáculo. Los recursos escenográficos, la decoración y la tramoya pasaron de ser un “medio” a convertirse en el verdadero “fin” del teatro popular, y la importancia de la perspectiva o las mutaciones escenográficas se impuso a la acción de la comedia. Todas estas acciones se reflejan en los libros de cuentas que registraron como indicadores los ingresos procedentes de los nuevos productos. Esta revolución trajo aparejada la innovación y un nuevo modelo de negocio consistente en la seriación de las representaciones. Recordemos que durante el Siglo de Oro, las obras no tenían más de dos entregas, y esto era algo totalmente excepcional. También la innovación se produce a partir de 1712 cuando se revolucionó el negocio teatral. Ciertas características estructurales respondían a este objetivo comercial del teatro: repetición de fórmulas dramáticas, búsqueda de la grandiosidad escénica, argumentos que atrapasen la atención del público y una estructura abierta que propiciase las continuaciones. Esta innovación también se refleja en los libros de cuentas que permitían hacer un seguimiento de la evolución financiera de cada una de las entregas a través de unos indicadores de ingresos expresados en términos monetarios (reales y maravedís).

Además, los corrales ofertaron una *amplia gama de productos teatrales*: los viejos autos sacramentales de Calderón, las clásicas comedias del Siglo de Oro, las nuevas comedias espectaculares, las comedias de figurón, el teatro musical, los entremeses, la máquina real y las comedias de verano. A su vez, las comedias espectaculares desarrollaron *varios subproductos* entre los que destacaban las comedias de magia, las comedias de santos y las comedias heroicas.



En base a la información de los libros de cuentas, los gestores diseñaron un sistema de precios por cada tipo de producto. Las tarifas de 1737 muestran cómo el precio de una ópera era un 50% más elevado que una comedia “de teatro” y doblaba a las comedias diarias. Los gestores establecieron sinergias entre ambos corrales para coordinar el tipo de producto que se representaba en cada uno de ellos evitando así ineficiencias. Los comisarios gestionaban un libro de cuentas para cada corral y disponían de un conjunto de indicadores comunes para ambos que posibilitaban el *benchmarking* (evaluación comparativa) entre ellos.

Aunque la reducción de gastos quedó en un segundo plano, dado el nuevo ciclo expansivo del negocio, los comisarios de los corrales ejercieron un eficaz control de costes como demuestra el informe del comisario Antonio Montero (1720). Este informe, basándose en los indicadores de coste de los libros de cuentas, examinaba exhaustivamente el volumen y el alcance del fraude existente en la adquisición de tramoyas. Adicionalmente, los libros disponían de análisis detallados de los costes unitarios de ciertas comedias y de los gastos generales incurridos en cada temporada teatral.

Otro resultado relevante demostrado es el incremento de la productividad de las comedias mediante su reposición; una misma comedia era *lanzada* a las tablas un promedio de cuatro veces por década, pese a que su permanencia en cartel no llegaba a los tres días. Este aspecto también lo reflejan los libros de cuentas ya que facilitaban información histórica acerca del número de reposiciones de una comedia y de los días de representación de la misma, lo cual era crucial para gestionar la estrategia de futuras reposiciones.

Además, se ha constatado que se optimizó el rendimiento de los corrales mediante la ejecución de numerosas obras de ampliación de los mismos y mediante la construcción de grandes tejados que cubrieran los patios. Los libros de cuentas abundan en información sobre los costes de estas actuaciones que perseguían aumentar la capacidad de los recintos y evitar la paralización de las actuaciones por la lluvia.

B) Perspectiva de cliente: Se demuestra que los corrales de comedias eran un *hervidero* de comerciantes, artesanos, pajes, estudiantes, clérigos, escribanos, soldados, lacayos, escuderos y rufianes que se vestían para la ocasión con capa y espada para poder llamarse caballeros. A este ambiente bullicioso, encabezado por los legendarios mosqueteros que seguían de pie la representación, se



sumaba el revuelo de guardainfantes, basquiñas y abanicos de las mujeres que asistían a la obra en “la cazuela”. La aristocracia, por su parte, se situaba en los aposentos laterales con ventanas abiertas al recinto. Los libros de cuentas segmentaron esta masa social en función del tipo de localidad ocupada, separando claramente a la élite, a las mujeres y al vulgo.

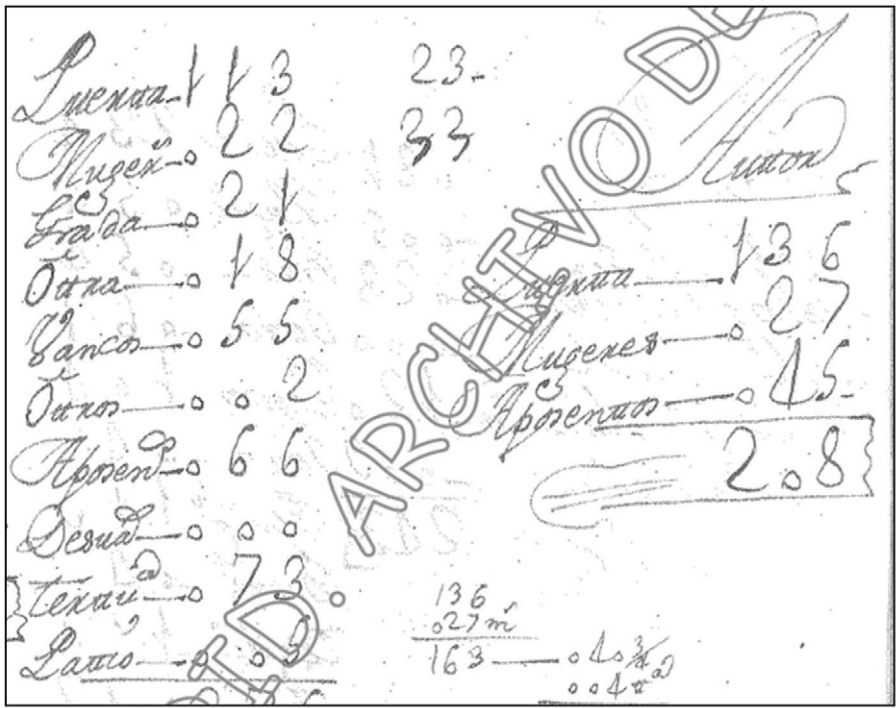
Dentro de la perspectiva de cliente, la estrategia tuvo como objetivo incrementar los ingresos en cada uno de los segmentos del público. Los libros de cuentas demostraron su valor como Cuadro de Mando al traducir esta estrategia en objetivos específicos y medibles. Para ello, se establecieron una serie de indicadores de ventas por cada tipo de cliente. Además, se crearon una serie de inductores de actuación (indicadores-causa) con las propuestas de valor que los corrales entregaban al público y se cuantificó su impacto en términos monetarios (indicadores-efecto). Estos inductores mostraban qué tramoyas (palenques, velos, escotillones, devanaderas), qué efectos especiales (cabezas cortadas, sangre, nieve, fuego) y qué *animales en escena* (algunos reales como monos o pájaros; otros ficticios como papagayos, toros, delfines o leones; y otros mitológicos como monstruos y dragones) tenían más aceptación popular, generando un *feedback* para adaptar la estrategia a los clientes futuros. Qué duda cabe que estos efectos especiales, vistos desde la perspectiva de hoy, nos resultan algo cómicos e incluso pueriles. Es necesario introducirse en el ambiente de aquellas primeras décadas del siglo XVIII y en sus problemas cotidianos para imaginar el arrobo de nuestros antepasados al ver representadas aquellas maravillas, prodigios y milagros, aquel delirio visual y auditivo que supuso la popularización del teatro espectacular en los corrales de comedias.

C) Perspectiva de proceso interno: Los gestores de los corrales identificaron los procesos críticos en los que había que sobresalir con excelencia para cumplir los objetivos financieros y de clientes. En los libros de cuentas se identificaba una completa cadena de valor que comenzaba con el *proceso de innovación* de una nueva comedia y concluía con el *proceso operativo* de representar la obra ante el público.

El proceso de innovación era la *onda larga* de la creación de valor. Los gestores identificaban los requerimientos del público conforme a la información aportada por los indicadores y transmitían este conocimiento a los dramaturgos. Los dramaturgos, a su vez, incorporaban estos requerimientos e introducían acotaciones para



Figura 2. Segmentación del cliente. Los libros desglosaban diariamente las ventas obtenidas para cada tipo de cliente en función de su localidad.



Fuente: Libro de Cuentas del Corral de la Cruz (13-V-1724).

garantizar que las necesidades del cliente fueran satisfechas. Por otra parte, los tramoyistas hacían los arreglos pertinentes y las compañías de actores, conducidas por el director, ensayaban las obras para la representación posterior. Los libros de cuentas muestran un incremento de un 50% en inversiones de innovación (tanto en nueva tramoya como en pagos a dramaturgos por nuevas comedias) desde 1714 a 1726. Los indicadores de innovación permitían a los gestores ver el impacto de estos desembolsos en la cuenta de resultados. El indicador “pago al ingenio”, utilizado para reflejar el efecto de las obras nuevas, mostraba un promedio de permanencia en cartel de la obra representada de más de nueve días. El indicador “pago por teatro”, empleado para mostrar el impacto de la inversión en tramoya, manifestaba un promedio de permanencia en cartel de la comedia en cuestión de más de diez días. Y el indicador “ensayo”, usado para presentar el impacto de los ensayos teatrales, evidenciaba un promedio de permanencia en cartel de la representación de casi trece días.

El proceso operativo era el tramo final de todo el engranaje teatral. Pese a tratarse de la parte visible de todo el proceso, era la *onda corta* de creación de valor de los corrales, pues las representaciones apenas duraban unas horas y la mayoría de las comedias tan solo estaba dos o tres días en cartel. Los libros de cuentas muestran una formidable variedad de vestuario (santos, princesas, gigantes, magos, caballeros), instrumentos musicales (órganos, trompetas, violines, chirimías, tambores, timbales, clavicordios, oboes, pífanos, gaitas) y decorados (castillos, selvas, cuevas, palacios, barcos, presidios). También muestran el gran problema de los impagos de entradas, que los comisarios intentarían atajar a toda costa.

D) *Perspectiva del crecimiento*: Los gestores de los corrales desarrollaron objetivos e indicadores para impulsar la infraestructura que permitía alcanzar los objetivos a las tres perspectivas restantes. Los inductores de crecimiento provenían primordialmente de las compañías teatrales y se agrupaban en tres categorías: mejora de la productividad de los actores, delegación de poder en el director teatral y motivación de la organización.

Los libros de cuentas, en su primera página, detallaban un sistema de incentivos para mejorar la productividad. Este método, basado en el cálculo del punto de equilibrio entre ingresos y costes, consistía en pagar a las compañías 110 reales diarios siempre que estas obtuviesen unos ingresos mínimos diarios de 158 reales. Por otra parte, se estableció un procedimiento que obligaba a las compañías a representar un mínimo de 10 comedias nuevas por temporada y sólo 16 comedias con una antigüedad inferior a dos años. Adicionalmente, los actores de mayor nivel recibían un complemento salarial en función de la recaudación de ciertas localidades. Todas estas prácticas pretendían mantener unos estándares de asistencia de público elevados y muestran claramente que los gestores tenían definidos unos objetivos financieros concretos y vinculaban el pago de incentivos a la consecución de los mismos tal y como se constata en el *Libro de cuentas del Corral del Príncipe para la temporada 1708-1709. Memoria de gastos generales* y en *Libro de cuentas del Corral de la Cruz (16-XI-1715)*.

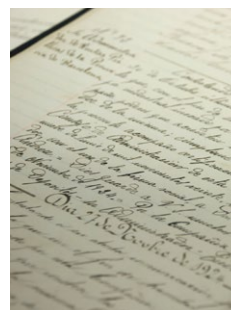


Figura 3. Productividad e incentivos. Memoria de las ayudas de costa que van quedando en la caja de la compañía de Juan Bautista Chavarría.

Fecha	Monto	Fecha	Monto
En 2 de Mayo	110	En 2 de Mayo	110
En 2 de Mayo	110	En 3 de Mayo	110
En 2 de Mayo	110	En 3 de Mayo	110
En 5 de Mayo	110	En 5 de Mayo	110
En 8 de Mayo	110	En 15 de Mayo	110
En 13 de Mayo	110	En 16 de Mayo	110
En 15 de Mayo	110	En 17 de Mayo	110
En 19 de Mayo	110	En 18 de Mayo	110
En 21 de Mayo	110	En 19 de Mayo	110
En 23 de Mayo	110	En 20 de Mayo	110
En 24 de Mayo	110	En 21 de Mayo	110
En 25 de Mayo	110	En 22 de Mayo	110
En 26 de Mayo	110	En 23 de Mayo	110
En 27 de Mayo	110	En 24 de Mayo	110
En 28 de Mayo	110	En 25 de Mayo	110
En 29 de Mayo	110	En 26 de Mayo	110
En 30 de Mayo	110	En 27 de Mayo	110
En 31 de Mayo	110	En 28 de Mayo	110
		En 29 de Mayo	110
		En 30 de Mayo	110
		En 31 de Mayo	110
		En 1 de Junio	110
		En 2 de Junio	110
		En 3 de Junio	110
		En 4 de Junio	110
		En 5 de Junio	110
		En 6 de Junio	110
		En 7 de Junio	110
		En 8 de Junio	110
		En 9 de Junio	110
		En 10 de Junio	110
		En 11 de Junio	110
		En 12 de Junio	110
		En 13 de Junio	110
		En 14 de Junio	110
		En 15 de Junio	110
		En 16 de Junio	110
		En 17 de Junio	110
		En 18 de Junio	110
		En 19 de Junio	110
		En 20 de Junio	110
		En 21 de Junio	110
		En 22 de Junio	110
		En 23 de Junio	110
		En 24 de Junio	110
		En 25 de Junio	110
		En 26 de Junio	110
		En 27 de Junio	110
		En 28 de Junio	110
		En 29 de Junio	110
		En 30 de Junio	110
		En 31 de Junio	110

Fuente: Libro de cuentas del Corral de la Cruz (temporada 1710-1711).

Para contribuir al éxito de los corrales era importante mantener implicadas a las compañías en el proceso de toma de decisiones. En este sentido, los gestores delegaron mucho poder en el director teatral, cuyas funciones trascendían la gestión de la compañía para responsabilizarse de las cuestiones estéticas. Los libros de cuentas reflejaban su nombre en el encabezado diario de representaciones y le vinculaban directamente con los resultados obtenidos. Para cada jornada, el director obtenía unos ingresos calculados en base a la segmentación de los clientes.

La motivación de los actores era crucial para el buen desarrollo del negocio. En primer lugar, un mal ambiente en la organización podía paralizar las representaciones durante varios días. En segundo lugar, los actores tenían un profundo conocimiento de los procesos internos y una sensibilidad de primera mano sobre las necesidades del público. Los libros de cuentas adoptaron numerosos inductores

de satisfacción de los actores a través de pagas extras, regalos y una cierta cobertura en caso de enfermedad o accidente. También, los libros de cuentas registraron varios inductores de actuación cuyo impacto en la satisfacción del público era cuantificable en términos monetarios. Se trataba de capturar las propuestas que más valor tenían para el cliente y de adquirir *feedback* sobre su eficacia en la consecución del objetivo estratégico, generando conocimiento a través de las variables y las consecuencias de las decisiones (Fernando Ortega Hurtado, Francisco y Fernando Locano Botero, 2011). La prueba del éxito de estas políticas de motivación fue el alto grado de estabilidad de las compañías. La rotación de actores era excepcional y se producía fundamentalmente como consecuencia de una avanzada edad o de un fallecimiento; pero el núcleo básico permaneció constante a lo largo de los años.

3.3 Estudio de la vinculación de objetivos, inductores/ indicadores y estrategia

Los libros de cuentas fueron el Cuadro de Mando Integral (CMI) o *Balanced Scorecard (BSC)* de los corrales de comedias, traduciendo la estrategia en un sistema de mediciones para la gestión. Todos los agentes implicados directamente en el proceso teatral (comisarios, dramaturgos, actores, director teatral) eran conscientes de los objetivos, de tal manera que cada parte del proceso se centraba en los inductores críticos (tramoya, efectos especiales, etc.) alineando sus inversiones, iniciativas y actuaciones con la consecución de las metas a largo plazo. Pero los libros de cuentas eran algo más que una variedad de indicadores agrupados. Los libros relataban la historia de la estrategia de los corrales mediante la vinculación de inductores de actuación (indicadores-causa) con los del resultado (indicadores-efecto), a través de una serie de relaciones causa-efecto. Era su análisis conjunto el que permitía apreciar la situación real del negocio.

A través de los libros de cuentas, los corrales llevaban a cabo una valoración integrada de parámetros financieros y no financieros que apoyaban una gestión esencial para el mantenimiento de ventajas competitivas y, en definitiva para garantizar su supervivencia. Diversos autores han señalado la importancia del Cuadro de Mando para las PYMES como garante último de su supervivencia, (Fernández-Feijoo, Belén; Susana Gago Rodríguez y Ignacio Urrutia, de Hoyos, 2003; Andersen, Henrik, Cobbold, Ian y Lawrie, Gavin. 2001; Escobar Rodríguez, Tomás. 1999)

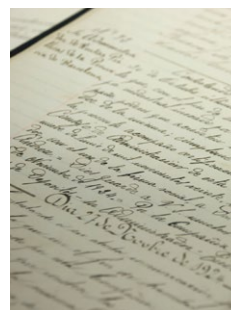
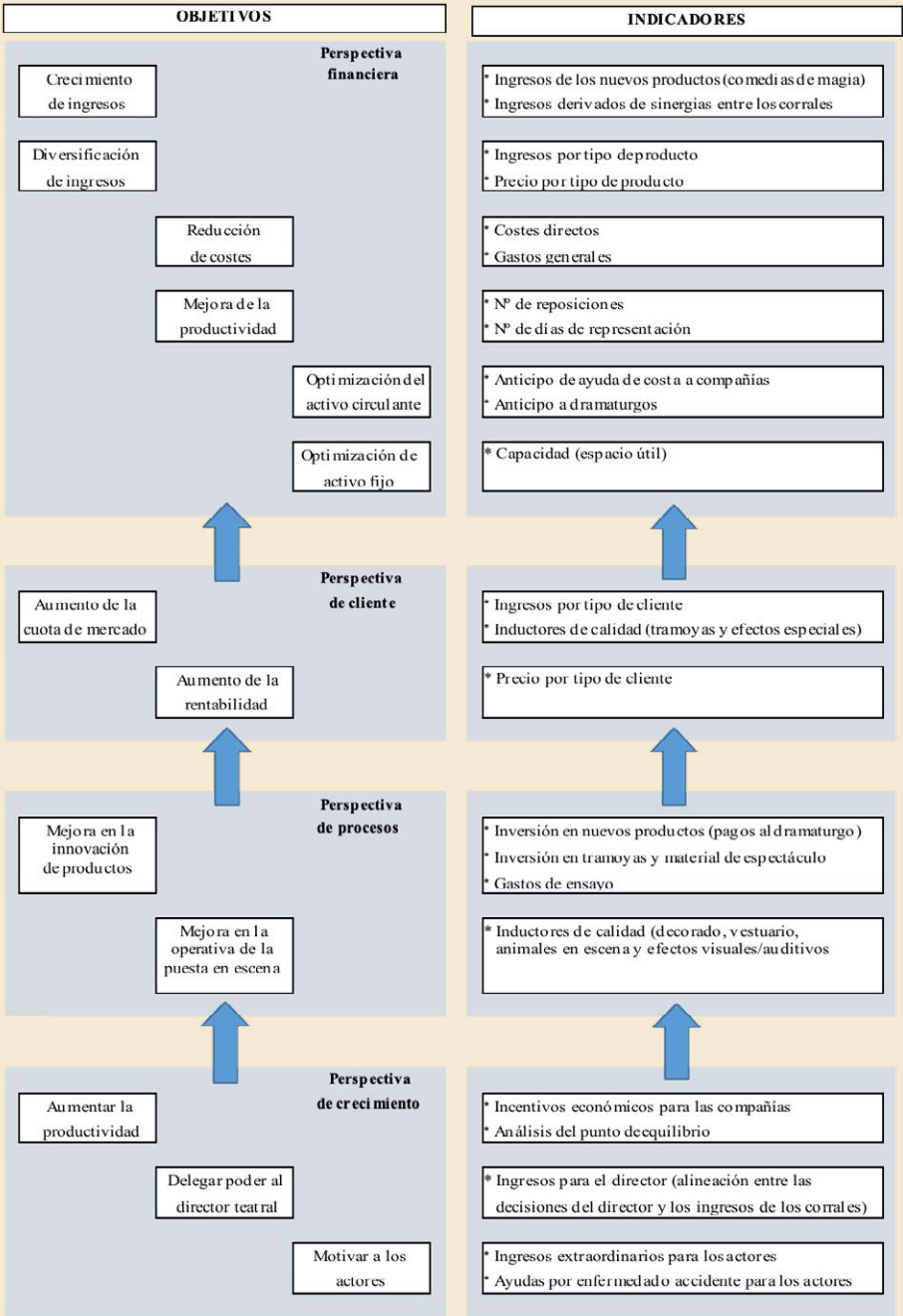


Tabla 3. Indicadores/inductores del CMI en los libros

LA CONTABILIDAD Y EL CUADRO DE MANDO



Fuente: Elaboración propia

Los indicadores que se describen a continuación son los que se han encontrado en los libros y que se corresponden directamente con los objetivos de las cuatro perspectivas del CDI.

4. DISCUSIÓN

El análisis detallado de los libros de cuentas de los corrales de comedias de Madrid permite concluir que el negocio teatral entró en una fase de decadencia y los gestores desarrollaron una estrategia de creación de valor a largo plazo y un sistema de gestión estratégica. Además dichos registros muestran el declive del mercado monopolístico del teatro, lo que obligó a las compañías a innovar para hacer frente a la competencia.

La respuesta a la primera de las cuestiones formuladas Q1 la encontramos en los libros de cuentas que han demostrado la importancia que tuvo la gestión estratégica de los antiguos corrales de comedias para su supervivencia y el incremento de los ingresos del negocio teatral en Madrid. Además estos libros reflejan el paso de una gestión privada a una gestión pública del negocio teatral a partir de 1712 y con ello un cambio crucial en la visión temporal del negocio y, en consecuencia, en la definición de la estrategia. Al mismo tiempo, los libros de cuentas, resultaron ser un importante instrumento de supervisión y de gestión de la estrategia teatral basada en los clientes futuros y en la innovación de un nuevo producto: las comedias espectaculares.

Se ha demostrado que la diferencia entre la gestión privada de los arrendadores y la gestión pública por el ayuntamiento radicó en la dilatación del horizonte temporal del negocio, que permitió acometer fuertes inversiones con un amplio periodo de recuperabilidad. Un arrendador que arriesgase su capital en la innovación de nuevos productos podía ver cómo concluía el periodo de arrendamiento sin que hubiera recuperado su inversión. Incluso cuando la comedia innovada fuera exitosa, gran parte de las plusvalías serían adjudicadas a futuros arrendadores en las posteriores reposiciones de la obra. El Ayuntamiento, por el contrario, podía acometer inversiones arriesgadas, pues los potenciales fracasos se compensaban en el largo plazo con potenciales aciertos.

De cada corral de comedias, los comisarios gestionaban un libro de cuentas y disponían de un conjunto de indicadores comunes que posibilitaban el benchmarking. Es decir, además del área financiera,



se manejaban indicadores no financieros y relacionados con otras áreas o perspectivas (clientes, procesos, innovación, crecimiento) de dichas organizaciones. Sin embargo, no se ha revelado la existencia de una estrategia escrita ni se hicieron copias de la misma para informar a todos los agentes implicados. En realidad no era necesario, pues la finalidad última del negocio era la misma que habían tenido los arrendadores: incrementar las ventas, generar un mayor flujo de caja y obtener un mayor beneficio.

Los efectos de este cambio no tardaron en hacerse notar. La fuerte inversión en tramoya y en efectos especiales dio un giro *copernicano* al negocio teatral. La espectacularidad pasó de ser un privilegio exclusivo de los reyes y de la nobleza para convertirse en un producto cotidiano del público común. Durante los ocho *prodigiosos* años del periodo 1712-1720 se estrenaron innumerables comedias espectaculares, destacando ocho comedias de magia que serían legendarias: las dos partes de *Don Juan de Espina* (1713 y 1714), las cinco partes de *El mágico de Salerno*, (1715, 1716, 1718, 1719 y 1720) y *Marta la Romarantina* (1716). La fama de estas obras trascendió a la estrategia diseñada para los corrales y les sobrevivió tras su demolición a mediados del siglo XVIII. Son todos estos cambios los que justifican la existencia de un “control de costes” detallado, diferenciando entre los costes directos y los indirectos e implementando indicadores de control de los mismos. Esta diferenciación y control de la contabilidad de costes permitió realizar ajustes en los costes superfluos y con ello atender a las cuotas a hospitales y hospicios.

Por tanto, los libros de cuentas nos muestran que los corrales de comedias contaban con Sistemas de Información (financieros, de costes y de control de gestión) bien organizados y con herramientas de apoyo a la toma de decisiones como el Cuadro de Mando Integral (*Balanced Scorecard*) que pueden explicar el éxito conseguido. Es decir, han relatado la estrategia mediante la vinculación de inductores de actuación (indicadores causa) con los del resultado (indicadores efecto), a través de una serie de relaciones causa-efecto.

En relación a la pregunta de investigación Q2 esta investigación ha demostrado que tanto en los libros como en la organización de los corrales se definieron indicadores de desarrollo, innovación y aprendizaje con el objetivo de mejorar y crear valor económico y social. En este sentido, para recuperar más rápidamente las inversiones se analizaron los procesos y se identificaba una completa cadena de valor que comenzaba con el proceso de innovación de una nueva



comedia y concluía con el proceso operativo de representar la obra ante el público.

La estrategia de otra área fundamental era la perspectiva del cliente. Es decir, se definieron indicadores que mostraran cómo percibían los diferentes espectadores, de la gran masa social que asistía al teatro, las diferentes obras representadas. La estrategia desde la perspectiva de cliente tuvo como objetivo incrementar los ingresos en cada uno de los segmentos del público y con ello definir una serie de indicadores de ventas por cada tipo de cliente.

Como indicadores asociados a la Responsabilidad Social en la gestión de los corrales de comedias, destaca el pago realizado al sostenimiento de los hospicios que servía de gravamen fiscal a cada representación. Además la motivación a los actores/trabajadores y compensaciones económicas según la recaudación realizada, era una práctica normal y reflejada en los libros. Así mismo, una cierta cobertura en caso de enfermedad o accidente de los actores/trabajadores. En este sentido, los libros de cuentas de los corrales de comedias trascendieron su carácter de meros registros contables para convertirse en unos innovadores y eficaces instrumentos para medir y gestionar la estrategia.

Se ha puesto de relieve en esta investigación la existencia en los libros de cuentas una serie de herramientas de gestión y control que dan respuesta a la pregunta de investigación Q3, que se sintetiza en la función de control realizada por los comisarios y que abordaba cuatro puntos:

- Definición de objetivos estratégicos ligados a indicadores financieros (en especial, el “incremento de las ventas”).
- Formulación de un conjunto de indicadores de control (financieros, de clientes, de procesos internos y de crecimiento) que permitían orientar y evaluar el aporte de cada corral de comedias y de cada obra representada de acuerdo con los objetivos estratégicos.
- Presentación de un modelo predictivo que anticipaba ciertos patrones de comportamiento del público ante inductores de actuación concretos (tramoyas, efectos especiales).
- Evaluación de los resultados obtenidos y, en su caso, informe que permitiera la toma de decisiones correctivas.

Además, a partir de 1720 se pasaron todos los datos de la temporada a un “*libro nuevo de la intervención*”. A partir de esa fecha se incrementarían el número de indicadores de resultados y de inductores de



actuación. El control desarrollado durante esos años vio su fruto en el informe del comisario Antonio Montero (1720), informe que muestra claramente cómo la función de control ejercida por los comisarios cubría una serie de hitos esenciales, tales como:

- Comprobar si las actividades y los resultados de los corrales correspondían al diseño y objetivos establecidos.
- Medir y evaluar los resultados en función de las metas alcanzadas.
- Proponer acciones correctivas y ajustes para asegurar una buena gestión.

El éxito de esta estrategia fue tal que sus efectos se alargaron por espacio de un siglo y medio. Durante la primera mitad del siglo XIX las obras teatrales que más ingresos generaban seguían siendo las que se habían forjado en las primeras décadas del siglo XVIII.

5. CONSIDERACIONES FINALES

Gracias a la decisión que se tomó en 1708 de conservar los libros de cuentas en la contaduría, pueden ser consultados hoy en día en el Archivo de Secretaría del Archivo de la Villa de Madrid y son una riquísima fuente de datos sobre diversos aspectos de la vida teatral de la primera mitad del siglo XVIII. Ofrecen una ingente cantidad de datos financieros que nos permiten analizar la evolución del negocio teatral en función del éxito económico de dichas fechas, obras, corrales y compañías. Además, los apuntes diarios extracontables de los libros de cuentas aportan mucha información sobre la administración de los corrales, las compañías de actores y las obras representadas.

Este estudio propone una idea simple y novedosa: los gestores de los antiguos corrales de comedias de Madrid, para sobrevivir y prosperar en un entorno de crisis motivado por la Guerra de Sucesión y por la entrada de la competencia en el mercado teatral, desarrollaron una estrategia de creación de valor a largo plazo y un sistema de gestión estratégica cuyas características replicaban con gran precisión las novedosas y revolucionarias propuestas del Cuadro de Mando Integral (*Balanced Scorecard*) creado por Robert S. Kaplan y David P. Norton en las últimas décadas del siglo XX. En este sentido, el carácter novedoso de los libros de cuentas radicaba en que no eran meros registros contables de transacciones financieras pasadas, sino que intentaban ver por dónde vendría el crecimiento futuro y hacia dónde tenía que mirar el negocio para obtener éxito. Estos



libros conformaban un verdadero Cuadro de Mando donde los indicadores contables o financieros convivían con otros indicadores relativos al público, a la gestión del personal, a la innovación o a la responsabilidad social de los corrales.

Esto no quiere decir que se creara un Cuadro de Mando idéntico al planteado por Kaplan y Norton, sino que los gestores teatrales incorporaron procedimientos muy novedosos para la época para traducir la estrategia del negocio en una serie de indicadores de actuación que permitieran medir y gestionar la puesta en práctica de dicha estrategia en el futuro. Esta estrategia de creación de valor a largo plazo consistía en incrementar el volumen de ventas, generar un mayor flujo de caja y obtener un mayor beneficio mediante la introducción de un producto innovador (las comedias espectaculares) que lograra la satisfacción de los clientes actuales y futuros.

Como conclusión general, se demuestra que los libros de cuentas tienen un gran valor por sí mismos: son mucho más que un conjunto ordenado de cifras y datos; son la demostración de cómo los gestores públicos de los corrales trascendieron lo meramente contable para adentrarse en ámbitos de gestión del personal, de control de la innovación teatral y de análisis de la satisfacción del público; son, en definitiva, un catalizador de la estrategia económica por parte del Ayuntamiento de Madrid y un instrumento de gestión de la misma. Por tanto, el presente estudio servirá de base para investigar sobre las fuentes primarias de la contabilidad y así este progreso permitirá realizar futuras investigaciones complementarias a esta desde la perspectiva económica.

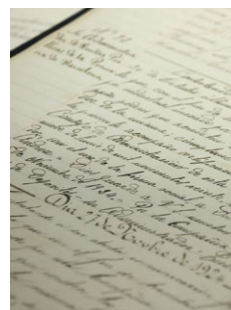
Una limitación al estudio se deriva del volumen ingente de fuentes primarias y de documentación que pueden estudiarse. Es importante resaltar que estas fuentes, no habían sido estudiadas desde la perspectiva y visión de los economistas y profesionales contables. En este sentido, queda camino por recorrer y la colaboración de grupos de investigación interdisciplinarios es fundamental para poder seguir avanzando en todas sus dimensiones.



REFERENCIAS

- Andersen, H., Cobbold, Ian & Lawrie, Gavin. 2001. "Balanced Scorecard implementation in SMEs: reflection on literature and practice", research presented at the 4th SME-SME International Conference, 14-16 May, Denmark. https://www.researchgate.net/publication/44926976_Balanced_Scorecard_Implementation_at_Rang_Dong_Plastic_Joint-stock_Company_RDP
- Atencio, J. & G. Sánchez. 2009. "El control de gestión estratégica en las organizaciones", *Revista CICAG: Revista del Centro de Investigación de Ciencias Administrativas y Gerenciales*, vol. 6, no. 1, pp. 15-29.
- Álvarez-Dardet, Concha; Jesús D. López & Juan Baños. 2006. "Accounting at the boundaries of the sacred: the regulation of the Spanish brotherhoods in the eighteenth century", *Accounting History*, no. 11, pp. 129-150.
- Capelo, Mariló. 2014. "La contabilidad de una organización benéfica en tiempos de la ilustración: El hospicio "Casa de Misericordia" de Cádiz (1784-1790)", *De computis, Revista Española de Historia de la Contabilidad*, no. 20, pp. 7-36.
- Chaganti, R. 2001. "Small business strategies in different industry growth environments", *Journal of Small Business Management*, pp. 52-59.
- Davis, Charles. 1999. "Hacia una historia económica del teatro en Madrid: Contabilidad y rentabilidad de los corrales de comedias, 1712-25". *Cuadernos de Historia Moderna* (23): 141-169. <https://dx.doi.org/10.5209/CHMO>
- Dextre Flores, J., & Pozo Rivas, R. (2012). ¿Control de gestión o gestión de control? *Contabilidad y Negocios*, 7(14), 69-80. Retrieved from <http://revistas.pucp.edu.pe/index.php/contabilidadNegocios/article/view/3880>
- Díez Borque, José María. 1975. "Organización económica de los corrales de comedias madrileños en el siglo XVII". *Arbor* 90 (351): 91-95. <https://dx.doi.org/10.3989/arbor>
- Doménech Rico, Fernando. 2007. *Los Trufaldines y el teatro de los Caños del Peral*, Fundamentos, Madrid, ISBN: 9788424511142
- Donald Curtis, Buck. 1980. "Theatrical Production in Madrid's Cruz and Príncipe Theaters During the Reign of Felipe V". Undergraduate thesis, Univ. of Texas, Austin, xii, 437 p. Abstract, DAI, 41A: 3128. <http://www.tandfonline.com/doi/full/10.1080/1475382052000345344>
- Escobar Rodríguez, Tomás. 1999. In "El papel del Cuadro de Mando en la gestión de la empresa", *Revista española de financiación y contabilidad*, vol. 28, no. 102, pp. 1075-1099.
- Fernández-Feijoo, Belen; Susana Gago Rodríguez & Ignacio Urrutia de Hoyos. 2003. "El Cuadro de Mando Integral en las PYMES: un instrumento para su contabilidad estratégica", *Partida Doble*, no. 145, pp. 40-53.
- García Pérez, M. & Ramón Sabater Sánchez. 2003 "Relaciones entre estrategia y ciclo de vida de la empresa", *Revista Madrid*, no. 20, pp. 98-110
- Garzón, Pilar & Rafael Donoso. 2001. "El hospital de Santa María de Plasencia: características del método contable utilizado (1789-1839)", *Comunicación presentada al XI Congreso de AECA*, Madrid, pp. 8-13.
- González Enciso, Agustín. 2003. "El "Estado económico" en la España del siglo XVIII". *Memoria y Civilización (MyC)* (6): 97-139. <https://core.ac.uk/download/pdf/83561257.pdf>
- Hernández Esteve, Esteban. 2013. *Aproximación al estudio del pensamiento contable español de la Baja Edad Media a la consolidación de la contabilidad como asignatura universitaria*. Madrid: Asociación Española de Contabilidad y Administración de Empresas.
- Kaplan, Robert S. 2010. "Conceptual Foundations of the Balanced Scorecard". Harvard Business School Accounting & Management", *Working Paper* (10-074). Available at: <https://ssrn.com/abstract=1562586> or <http://dx.doi.org/10.2139/ssrn.1562586>
- Kaplan, Robert S., & David P. Norton. 2009. *El Cuadro de Mando Integral*. Barcelona: Harvard Business Press, Gestión 2000.
- Kaplan, Robert S., & David P Norton. 2009. *Cómo utilizar el Cuadro de Mando Integral*. Barcelona: Harvard Business Press, Gestión 2000.
- Libby, Theresa, & John H Waterhouse. 1996. "Predicting change in management accounting systems". *Journal of Management Accounting Research*, no. 8, pp. 137-150. Retrieved from <https://search.proquest.com/docview/210169838?accountid=14478>

- López Manjón, Jesús D., & Fernando Gutiérrez Hidalgo. 2006. "Asignación de gastos e ingresos como mecanismo de arbitraje: el caso del Colegio-Universidad de Osuna (1796-1800)". De Computis, *Revista Española de Historia de la Contabilidad* (5):147-165. <https://dialnet.unirioja.es/descarga/articulo/2211203.pdf>
- Luft, Joan, & Michael D. Shields. 2003. "Mapping management accounting: graphics and guidelines for theory-consistent empirical research". *Accounting, Organizations and Society* (28):169-249. [https://doi.org/10.1016/S0361-3682\(02\)00026-0](https://doi.org/10.1016/S0361-3682(02)00026-0)
- Macintosh, Norman B., & Trevor Hopper. 2005. *Accounting, the social and the political: classic, contemporary and beyond*. Amsterdam: Elsevier.
- Manville, Graham. 2007. "Implementing a Balanced Scorecard framework in a not for profit SME". *International Journal of Productivity and Performance Management* 56 (2):162-169. <https://doi.org/10.1108/17410400710722653>
- McAdam, Rodney. 2000. "Quality models in an SME context: a critical perspective using a grounded approach". *International Journal of Quality & Reliability Management* 17 (3): 305-323. <https://doi.org/10.1108/02656710010306166>
- McAdam, Rodney, & Edel O'Neill. 1999. "Taking a critical perspective to the European business excellence model using a Balanced Scorecard approach: A case study in the service sector". *Managing Service Quality* 9 (3): 191-197. <https://doi.org/10.1108/09604529910267091>
- Morgado, Arturo. 1991. "La reforma de la beneficencia en el Cádiz del siglo XVIII: el hospicio (1785-1808)", *Trocajero*, no. 3, pp. 5-23.
- Núñez Caballero, Félix. 2017. "La gestión estratégica de los corrales de comedias de Madrid a través del análisis de los libros de cuentas (1700-1744)". PhD thesis, Universidad Autónoma de Madrid (UAM)/ Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales de la UAM.
- Ortega Hurtado, Francisco & Fernando Locano Botero. 2011. "Un modelo de control de gestión hacia el aprendizaje organizacional", *Dimensión Empresarial*, vol. 9, no.1, pp. 17-27.
- Pérez-Carballo Veiga, Juan F. 2013. *Control de gestión empresarial*. Madrid: Libros profesionales de empresa ESIC Editorial, (8th edition, revised and updated).
- René, Andioc. 1987. *Teatro y Sociedad en el Madrid del siglo XVIII*. Madrid: Fundación Juan March y Editorial Castalia.
- Rompho, Nopadol. 2011. "Why the balanced scorecard fails in SMEs: a case study". *International Journal of Business Management* 6 (11): 39-46. <https://doi.org/10.5539/ijbm.v6n11p39>
- Ruano de la Haza, José María. 2000. *La puesta en escena de los teatros comerciales del Siglo de Oro*. Madrid: Castalia.
- Russo, Joao. 2009. *Balanced Scorecard para PME e Pequenas e Médias Instituições*. Lisboa: Lidel Edições Técnicas.
- Russo, Joao, & Antonio Martins. 2005. "A aplicabilidade do *balanced scorecard* nas PME: o caso da indústria transformadora de matérias plásticas do centro litoral de Portugal". *Jornal de contabilidade*, no. 344, pp. 401-418.
- Sallenave, Jean. 2007. *Gerencia y planeación estratégica*. Bogotá: Editorial Norma.
- Salvador, María Dolores & Fernando Ruiz. 2011. "El régimen administrativo y contable del hospital de Caridad de La Coruña en el siglo XVIII", *De Computis, Revista Española de Historia de la Contabilidad*, no. 14, pp. 156-178.
- Sanz Ayán, Carmen, & Bernardo J. García. (1996). "Rendimiento y gestión del negocio teatral en Madrid a fines del siglo XVI y principios del XVII: la Cofradía de la Soledad". *Studia aurea: actas del III Congreso de la AISO (Toulouse, 1993)*. Vol. 2. Universidad de Navarra: GRISO, (Teatro), 343-360. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/libro?codigo=2997>
- Sanz Ayán, Carmen. 2001. "Economía, negocio y teatro en los siglos XVI y XVII", in *La teatralización de la historia en el Siglo de Oro español (Actas del III Coloquio del Aula-Biblioteca "Mira de Amescua" held in Granada (Spain), 5-7 November 1999)*, pp. 53-59. Granada: Universidad de Granada.
- Sanz Ayán, Carmen. 2006. *La Guerra de Sucesión española*. Madrid: Akal,
- Sanz Ayán, Carmen. 1989. "La crisis económica durante el reinado de Carlos II y su influencia en el mundo del teatro". *Diálogos hispánicos de Amsterdam* 8 (3): 649-668. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=146585>
- Sanz Ayán, Carmen. 2005. "Mercadería vendible: la frustración teatral cervantina y el negocio del teatro", in José Alcalá-Zamora & Carmen Sanz Ayán, *La España y el Cervantes del primer Quijote*, Real Academia de la Historia, Madrid, pp. 71-98.



Tapinos, Efstathios, Robert Dyson & Maureen Meadows. 2011. "Does the balanced scorecard make a difference to the strategy development process?". *Journal of the Operational Research Society* 62 (5): 888-899. https://www.academia.edu/26188114/Does_the_Balanced_Scorecard_make_a_difference_to_the_strategy_development_process

Tinker, Tony. 1985. *Paper prophets: A social critique of accounting*. New York: Praeger.

Varey, John E., Norman D. Shergold, in collaboration with Charles Davis. 1986. *Fuentes para la Historia del Teatro en España, XI. Teatros y comedias en Madrid: 1699-1719. Estudio y documentos*. London: Tamesis.

Varey, John E., & Charles Davis. 1992. *Fuentes para la Historia del Teatro en España, XVI. Los libros de cuentas de los corrales de comedias de Madrid: 1706-1719. Estudio y documentos*. London: Tamesis.

Zinger, James Terence. 2002. "The Balanced Scorecard and Small Business: A Stages of Development Perspective", in 16-19 June 2002. *International Council For Small Business, 47th World Conference*, San Juan, Puerto Rico. www.sbaer.uca.edu

Documentary sources

Fuentes II. Norman D. Shergold & John E. Varey. *Genealogía, origen y noticia de los comediantes de España*. Tamesis. London. 1985.

Fuentes III. John E. Varey & Norman D. Shergold. *Teatros y comedias en Madrid: 1600-1650. Estudio y documentos. Fuentes para la Historia del Teatro en España, III*. Tamesis. London. 1971.

Fuentes IV. John E. Varey & Norman D. Shergold. *Teatros y comedias en Madrid: 1651-1665. Estudio y documentos. Fuentes para la Historia del Teatro en España, IV*. Tamesis. London. 1971.

Fuentes V. John E. Varey & Norman D. Shergold. *Teatros y comedias en Madrid: 1666-1687. Estudio y documentos. Fuentes para la Historia del Teatro en España, V*. Tamesis. London. 1974.

Fuentes VI. John E. Varey & Norman D. Shergold. *Teatros y comedias en Madrid: 1687-1699. Estudio y documentos. Fuentes para la Historia del Teatro en España, VI*. Tamesis. London. 1979.

Fuentes IX. John E. Varey & Norman D. Shergold, in collaboration with Charles Davis. *Comedias en Madrid: 1603-1709. Repertorio y estudio bibliográfico. Fuentes para la historia del Teatro en España IX*. Tamesis. London. 1989.

Fuentes X. Norman D. Shergold. *Los corrales de comedias de Madrid: 1632-1745. Reparaciones y obras nuevas. Estudio y documentos. Fuentes para la Historia del Teatro en España, X*. Tamesis. London. 1989.

Fuentes XI. John E. Varey & Norman D. Shergold, in collaboration with Charles Davis. *Teatros y comedias en Madrid: 1699-1719. Estudio y documentos. Fuentes para la Historia del Teatro en España, XI*. Tamesis. London. 1986.

Fuentes XII. John E. Varey, Norman D. Shergold & Charles Davis. *Teatros y comedias en Madrid: 1719-1745. Estudio y documentos. Fuentes para la Historia del Teatro en España, XII*. Tamesis. London. 1994.

Fuentes XIII. John E. Varey & Norman D. Shergold, in collaboration with Charles Davis. *Los arriendos de los corrales de comedias de Madrid: 1587-1719. Estudio y documentos. Fuentes para la Historia del Teatro en España, XIII*. Tamesis. London. 1987.

Fuentes XVI. John E. Varey & Charles Davis. *Los libros de cuentas de los corrales de comedias de Madrid: 1706-1719. Estudio y documentos. Fuentes para la Historia del Teatro en España, XVI*. Tamesis. London. 1992.

Fuentes XX. John E. Varey & Charles Davis. *Los corrales de comedias y los hospitales de Madrid: 1574-1615. Estudio y documentos. Fuentes para la Historia del Teatro en España, XX*. Tamesis. London. 1997.

Fuentes XXI. John E. Varey & Charles Davis. *Los corrales de comedias y los hospitales de Madrid: 1615-1849. Estudio y documentos. Fuentes para la Historia del Teatro en España, XXI*. Tamesis. London. 1997.

Fuentes XXII. Phillip Brian Thomason. *El Coliseo de la Cruz, 1736-1860: Estudio y documentos. Fuentes para la Historia del Teatro en España XXIX*. Tamesis. London. 2005.

Fuentes XXIX. Margaret Rich Greer & John E. Varey. *El teatro palaciego en Madrid: 1586-1707. Estudio y documentos. Fuentes para la Historia del Teatro en España XXIX*. Tamesis. London. 1997.



Fuentes XXX. Charles Davis. Los aposentos del Corral de la Cruz: 1581- 1823. *Estudio y documentos. Fuentes para la Historia del Teatro en España, XXX.* Tamesis. London. 2004.
Fuentes XXXII. Ignacio López Alemany & John E. Varey, in collaboration with Charles Davis. *Prólogo de Margaret Rich Greer. El teatro palaciego en Madrid: 1707-1724. Estudio y documentos. Fuentes para la Historia del Teatro en España XXXII.* Tamesis. London. 2006.





Nathaly Pinzón
University of Deusto
(Deusto Business School),
San Sebastián, Spain
✉
nathalypinzon@opendeusto.
es

Differences between entrepreneurial teams and individual entrepreneurs: an international approach

Diferencias entre las empresas creadas por emprendedores en equipo y en solitario: un enfoque internacional



José L. González-Pernía
University of Deusto
(Deusto Business School),
San Sebastián, Spain
✉
gonzalez-pernia@deusto.es

I. INTRODUCTION

Entrepreneurship is an important factor for the economic growth of countries. Entrepreneurs are responsible for creating new ventures that generate new jobs (Autio & Acs, 2010), introduce new products and services into the market, and increase market productivity through competition and technological change (Audretsch, 2004). Thus, entrepreneurship is a mechanism through which new market opportunities are recognized and exploited, with the subsequent impact on economic growth (Peña et al., 2020; Hörish et al., 2017; Lazar et al., 2019; Reynolds, 2017; Schmutzler et al., 2019; Yousafzai et al., 2015).

Entrepreneurship is generating a growing interest among policy makers, academics, and companies. Given that we live in a world with unlimited needs and scarce resources, this interest has important implications for society because policy makers allocate financial resources to entrepreneurship. However, despite evidence that supports the social impact of entrepreneurship, should policy makers promote all types of new ventures?

The response to this question is highly important because the majority of new ventures are not businesses with growth aspirations that generate jobs and wealth. Shane (2009) argues that when



Javier Montero¹
University of Zaragoza
(Department of
Management), Zaragoza,
Spain
✉
montero@unizar.es



EXECUTIVE SUMMARY

The objective of this work is to analyze the differences between entrepreneurial teams and individual entrepreneurs. Our study explains the performance differences between them in terms of innovation, internationalization, and employment generation. Our hypotheses are tested using a sample of 71,578 entrepreneurial projects in 74 countries that have participated in the GEM project between 2014 and 2018. Our results indicate that entrepreneurial teams have better results than individual entrepreneurs, especially in contexts of high economic freedom.

RESUMEN DEL ARTÍCULO

El objetivo de este trabajo es analizar las diferencias existentes entre proyectos emprendedores en equipo y proyectos individuales. Estudia el rendimiento de los dos tipos de proyectos en las dimensiones de innovación, internacionalización y generación de empleo, ofreciendo una comparación internacional. El estudio se lleva a cabo con una muestra de 71.578 proyectos emprendedores pertenecientes a 74 países que han participado en el proyecto GEM entre 2014 y 2018. Nuestros resultados muestran que los equipos emprendedores ofrecen mejores resultados, especialmente en contextos de alta libertad económica.

public policies promote all kind of businesses, they generate huge business activity in industries with low entry barriers and high rate of failure. Therefore, Shane (2009) advises that governments have to stop subsidizing the creation of all new ventures, and they have to identify and promote entrepreneurial projects with growth potential. In this sense, policy makers have to recognize that there are important differences among entrepreneurs and only a few of them create new ventures with a significant economic impact. These competitive and innovative ventures have the potential to create new jobs and export their products and services to other markets.

In looking for entrepreneurs to make a substantial contribution to the economy and to society, the previous literature has analyzed entrepreneurial teams, defining them as “individuals that have a significant financial interest in the company and actively participate in the development of the venture” (Cooney, 2005; Pinzón et al., 2021). There is some evidence that ventures created by entrepreneurial teams have different results to ventures created by individual entrepreneurs (Lazar et al., 2019). However, empirical evidence shows that the majority of people still prefer to create a new venture alone (Jin et al., 2017). Other studies argue that entrepreneurial teams have a better performance than new ventures managed by individual entrepreneurs (Harper, 2008).

To contribute to this debate, we are wondering if there are differences between entrepreneurial teams and individual entrepreneurs in terms of innovation, internationalization, and expected employment growth of their ventures. We want to answer this research question by comparing both kinds of ventures: those created by individual entrepreneurs and those started by entrepreneurial teams.

Overall, entrepreneurial activity, that is, the creation of new ventures, is influenced by the interplay between individual factors (characteristics of people) and contextual factors (characteristics of the institutional environment in which individuals operate) (Autio and Acs, 2010; Capelleras et al., 2019; Donaldson, 2021; Fuentelsaz et al., 2018; van der Zwan et al., 2016). In other words, entrepreneurial behavior depends on factors at a micro level that change among individuals as well as factors at macro level that vary among geographical and social contexts. Countries provide the context and institutions are key to explain entrepreneurship. For this reason, in this study we first analyze how new ventures created by entrepreneurial teams

***Entrepreneurship is
generating a growing
interest among policy
makers, academics,
and companies.***

and individual entrepreneurs differ in terms of innovation, export orientation, and expected employment growth and, second, if these differences are explained by the institutional context in which these new ventures are located.

In particular, we analyze if both kind of ventures are affected by an institutional dimension called *economic freedom*. Economic freedom is the fundamental right of all human beings to control their own labor and ownership. In an economic free society, governments allow that work, capital and goods are free, and they avoid to have any coercion or restriction of this freedom, beyond what is necessary to protect and maintain the freedom itself (The Heritage Foundation, 2020).

We use data from the Global Entrepreneurship Monitor (GEM) project in a 5-year temporary horizon (2014-2018), including a sample of more than 71,000 nascent entrepreneurs from 74 countries. The wide range of countries included in our sample allows us to generalize our results, analyzing the differences among institutional contexts. Furthermore, the information about the economic freedom of countries is provided by the Heritage Foundation.

This research is organized as follows. Section 2 explains the different kinds of ventures that are created by entrepreneurial teams and individual entrepreneurs. Section 3 analyzes the role played by the economic freedom of countries. Section 4 shows our empirical analysis. Finally, section 5 discusses the main implications of our paper for entrepreneurs and policy makers.

2. THE GEM PROJECT AND THE PERFORMANCE OF NEW VENTURES

Traditionally, entrepreneurship research has included in its analysis one or few countries. To solve this problem, the Global Entrepreneurship Monitor (GEM) was created in 1998. To better understand this phenomenon, the GEM project has the main objective of providing data about the differences in the entrepreneurship level among countries, and linking these differences to employment generation and economic growth (Bosma, 2012; Reynolds et al., 2005). GEM data are very useful to compare the profile of new ventures that are created in different countries, allowing us to see the differences between ventures created by entrepreneurial teams and by individual entrepreneurs, in terms of innovation, internationalization, and expected employment growth (Fuentelsaz et al., 2018).

KEYWORDS

Entrepreneurship, entrepreneurial teams, innovation, economic freedom, GEM.

PALABRAS CLAVE

Emprendimiento, equipos emprendedores, innovación, libertad económica, GEM.

GEM data are obtained from a representative sample of the population each year by country. Specifically, around 1,200 people are surveyed each year by country. From this sample, we include in our sample people that are creating an entrepreneurial project. With the objective of including a higher number of countries, in the final sample we take into consideration all the entrepreneurs that have answered the survey between 2014 and 2018. Then, we have a sample of 71,578 entrepreneurial projects o 74 countries.

First, we present the percentage of entrepreneurial teams among the total entrepreneurial projects according to a set of dimensions: (1) the industry in which they operate, (2) the stage of development of the economy in which they operate, and (3) the geographical region of the world. In this section we present these percentages.

Table 1 shows the percentage of entrepreneurial teams by industry. We can see that “business services” is the sector where there are a higher percentage of ventures created by a team (43%). This is probably because businesses that provide a service to other ventures are more complex and require the knowledge and capabilities of more than one person. On the other hand, the consumer-oriented sector and the extractive sector have a lower percentage of teams. These differences are statistically significant.

Table 1. Percentage of teams by industry

INDUSTRY	TEAMS
Extractive	39%
Transformative	35%
Business services	43%
Consumer oriented	33%
Average of the sample	36%
ANOVA	72.29***

Table 2 shows the percentage of teams by the stage of development of the economy in which entrepreneurs operate. In innovation-driven economies (the more developed countries), we find a higher percentage of teams of 40%. In these countries, entrepreneurial projects need to be more innovative to be competitive in the market, leading to a higher percentage of teams. By contrast, in factor-driven economies (the less developed countries), a high percentage of new

ventures are self-employed individuals, resulting in a lower number of entrepreneurial teams.

Table 2. Percentage of teams by stage of development.

STAGE OF DEVELOPMENT	TEAMS
Factor-driven economies	32%
Efficiency-driven economies	34%
Innovation-driven economies	40%
Average of the sample	36%
T-student	170.80***

Table 3 presents the percentage of teams by geographical area. North America is the region where the highest percentage of teams with 44%. Other regions with high percentages are Europe outside the European Union (41%), the European Union (40%), and Middle East and North Africa (38%). As an overall view, the geographical areas with a higher stage of development have higher percentages of teams (and these differences are also statistically significant).

Table 3. Percentage of teams by geographical area.

GEOGRAPHICAL AREA	TEAMS
Latin America and the Caribbean	37%
Middle East and North Africa	38%
Sub-Saharan Africa	32%
Asia and Oceania	29%
European Union	40%
Europe outside the European Union	41%
North America	44%
Average of the sample	36%
ANOVA	49.19***

Once we have presented the percentages of entrepreneurial teams, we will analyze how teams and individual entrepreneurs differ according to a set of dimensions. Specifically, these dimensions are the degree of innovation, the degree of internationalization, and the

expected employment generation. **Table 4** presents all the variables employed in our analysis.

Table 4. Description of variables.

	VARIABLE	DESCRIPTION AND SOURCE	
Independent variable	Team	Dichotomous variable that takes the value 1 if the venture is created by a team and the value 0 if the venture is created by an individual entrepreneur. GEM	
Dependent variables	Innovation	Categorical variable that measures the innovation level, employing 3 items of the GEM survey. The entrepreneur is asked about the novelty of the product of service to potential customers, about the number of competitors in the same market, and about how long the technology used has been in existence. GEM	
	Internationalization	Dichotomous variable that takes the value 1 if the venture exports some of its production and 0 if it does not export. GEM	
	Expected employment growth	Continuous variable that measures the number of jobs that the venture expects to create in the next 5 years. GEM	
Context variable	Economic freedom	Continuous variable that measures the degree of economic freedom in each country. Source: Heritage Foundation	
Control variables (individual level)	Gender	Dichotomous variable that takes the value 1 if the entrepreneur surveyed is a man and 0 if she is a woman. GEM	
	Age	Continuous variable that measures the age of the respondent. GEM	
	Educational level	Categorical variable that measures the educational level of the respondent: 0 if he/she has any educational level, 1 some secondary education, 2 secondary educational level, 3 post-secondary education, 4 graduate experience. GEM	
	Opportunity-driven motivation	Dichotomous variable that assesses the motivation to create a new venture: 0 necessity-driven and 1 opportunity-driven. GEM	
	Knowing another entrepreneur	Dichotomous variable that takes the value 1 if the respondent knows another entrepreneur and 0 otherwise. GEM	
	Capabilities	Dichotomous variable that takes the value 1 if the respondent thinks that he/she has the capabilities to create a new venture and 0 otherwise. GEM	
	Fear of failure	Dichotomous variable that takes the value 1 if the respondent thinks that fear of failure may prevent him/her from creating a venture and 0 otherwise. GEM	
	Sector	Categorical variable that measures the industry in which the entrepreneur operates: extractive, transformative, business services, and consumer oriented. GEM	
	Control variables (country level)	GDP per capita	Gross Domestic Product per capita. Source: World Bank
		GDP growth	Annual growth of GDP. Source: World Bank

As a preliminary analysis, **Table 5** shows the differences between ventures created by entrepreneurial teams and individual entrepreneurs in the dimensions of innovation, internationalization, and expected employment generation. We see that teams create more innovative ventures (4.93 versus 4.75), they have a higher international orientation (42% of teams export versus 33% of individual entrepreneurs), and they have higher growth perspectives (9 jobs in the next 5 years versus 6 jobs for individual entrepreneurs). The differences in the table between both categories are statistically significant. These results are consistent with previous studies in the literature (Jin et al., 2017; Lazar et al., 2019).

Table 5. Ventures created by individual entrepreneurs and entrepreneurial teams.

	INNOVATION	INTERNATIONALIZATION	EMPLOYMENT
Individual entrepreneurs	4.75	33%	6
Entrepreneurial teams	4.93	42%	9

3. ECONOMIC FREEDOM AND PERFORMANCE OF VENTURES CREATED BY ENTREPRENEURIAL TEAMS

With the objective of explaining the difference in the performance of the different entrepreneurial projects, our research includes the degree of economic freedom of countries. As we have mentioned, economic freedom is the fundamental right of every human being to control his or her own labor and ownership (The Heritage Foundation, 2020). This economic freedom can be measured with the *Index of Economic Freedom*, which includes 12 dimensions divided into four categories (The Heritage Foundation, 2020). The first category is the strength of the rule of law and includes property rights protection, judicial effectiveness, and government integrity. The second is the size of the government and includes fiscal freedom, public spending, and fiscal health. The third is regulatory efficiency and includes business freedom, labor freedom, and monetary freedom. Finally, the fourth dimension is the openness of the market and includes commercial freedom, investment freedom, and financial freedom. Entrepreneurs may create their businesses in contexts with a higher or lower economic freedom. Previous literature has shown that a

context of higher economic freedom allows ventures to deploy their full potential (Pinillos and Reyes, 2011). In contexts of higher economic freedom there is higher property rights protection, which allows entrepreneurs to benefit from their innovative behavior. This property rights protection favors patents that increase the economic incentives of entrepreneurs to innovate (Fuentelsaz et al., 2018). The reasoning for judicial effectiveness is quite similar. Entrepreneurs have more confidence in the judicial system and this situation will allow them to focus on the business model of their ventures, which is going to have positive consequences on their innovation, internationalization, and employment generation.

On the other hand, a smaller size of government will allow the private sector to innovate in many different sectors of the economy (Aidis et al., 2012). Lower public spending will mean that financing will be allocated to private activities, which will favor that entrepreneurs have more money to invest in their businesses. This dimension is closely related to others such as investment freedom and financial freedom. Both dimensions mean that financing will be easier to obtain, allowing new ventures to be innovative and with higher prospects of internationalizing their activities.

Likewise, the economic freedom of a country also reduces the red tape that entrepreneurs have to confront, reducing entry barriers to the market. This situation allows entrepreneurs to be more focused on the design of an attractive business model (Tian et al., 2019). A lower administrative burden also increases the likelihood that a venture grows because entrepreneurs will have a better context to increase the size of their ventures (Fuentelsaz et al., 2021), which in turn will have a positive effect on its prospects of growth and on recruiting employees.

Indeed, the openness of the market measures how easy it is to enter into other geographical markets, which is closely related to the internationalization of new ventures. If the administrative procedures involved in entering other markets are lower and easier, more companies will be interested in exporting their products to other geographical areas of the world.

Table 6 shows the innovative level of the entrepreneurs in our sample, differentiating between entrepreneurial projects that operate in contexts of low economic freedom (the 25% of the sample that have a lower score in this dimension) and projects that are in contexts of high economic freedom (the 25% with the highest economic freedom). On



the one hand, this table compares the innovative level of individual entrepreneurs and entrepreneurial teams, showing that teams have a better score in both contexts. In a context of low economic freedom, individual entrepreneurs have a score of 4.62 while teams have a score of 4.94. In a context of high economic freedom, individual entrepreneurs have a score of 4.71 while teams have 5.13. On the other hand, projects that are in contexts of high economic freedom are substantially more innovative than projects that are in contexts of low economic freedom.

Table 6. Innovation depending on the economic freedom of the country.

	LOW ECONOMIC FREEDOM	HIGH ECONOMIC FREEDOM
Individual entrepreneurs	4.62	4.71
Entrepreneurial teams	4.94	5.13

Table 7 shows the percentage of projects that export some of their products or services, distinguishing between entrepreneurial projects that are in contexts of low and high economic freedom. As we can see, economic freedom leads to a higher percentage of ventures having an international orientation, both for individual entrepreneurs (increasing from 24% to 46%) and entrepreneurial teams (increasing from 30% to 53%). It is important to note that the differences among institutional contexts are statistically significant.

Table 7. Internationalization depending on the economic freedom of the country.

	LOW ECONOMIC FREEDOM	HIGH ECONOMIC FREEDOM
Individual entrepreneurs	24%	46%
Entrepreneurial teams	30%	53%

Finally, **Table 8** shows the number of jobs that entrepreneurs expect to generate in the next 5 years, differentiating between individual entrepreneurs and entrepreneurial teams. As we can see, entrepreneurial teams expect to create more jobs in both contexts, and also it can be highlighted that a context of high economic freedom intensifies these differences and allows teams to deploy their full potential. In a context of low economic freedom, individual

entrepreneurs expect to create 5 jobs while a team generates 8 jobs. However, in a context of high economic freedom these numbers are increased to 7 for individual entrepreneurs and to 10 for entrepreneurial teams. These differences are statistically significant.

Table 8. Expected employment growth depending on the economic freedom of the country.

	LOW ECONOMIC FREEDOM	HIGH ECONOMIC FREEDOM
Individual entrepreneurs	5	7
Entrepreneurial teams	8	10

4. EMPIRICAL ANALYSIS

In this study, we relied on a sample of 71,578 entrepreneurs distributed across 74 countries that were surveyed under the GEM project’s Adult Population Survey between 2014 and 2018. The GEM project provides harmonized data across countries to conduct research and inform policy decision-making around entrepreneurship. GEM data has become a key source for the analysis of the role that context and institutions play in entrepreneurial intentions, actions, and outcomes (Reynolds et al., 2005; Autio & Acs, 2010; Aidis et al., 2012; Fuentelsaz et al., 2018; among others).

Table 9 shows the descriptive statistics of the variables under analysis. As can be seen, 36% of the entrepreneurs in our sample became involved in entrepreneurship as a member of a team, whereas the remaining 64% did so as an individual entrepreneur. We can also see that, on average, the Index of Economic Freedom across countries was 64, though this variable ranged from 40 to 89. Regarding the dependent variables, the mean score of innovation exhibited by the entrepreneurs was 4.8 in a scale of 3 to 9; 36% of the sample was composed of entrepreneurs that exported at least part of their sales; and the average expected employment growth in the next five years was around 4 employees.

Table 10 shows the correlations among variables. Being a member of an entrepreneurial team is positively correlated with the Economic Freedom Index of the country (0.08), which suggests that the percentage of entrepreneurs engaged in teams is higher in national contexts with higher economic freedom. Moreover, being a member

of an entrepreneurial team is positively correlated with the dependent variables under analysis, namely the degree of innovation, internationalization, and expected employment growth.

Table 9. **Descriptive statistics.**

VARIABLES	MEAN	ST. DEV.	MIN.	MAX.
Dependent variables				
Innovation	4.81	1.46	3	9
Internationalization	0.36	0.48	0	1
Expected employment growth	4.20	8.92	0	99
Explanatory variables				
Entrepreneurial team	0.36	0.48	0	1
Economic freedom	63.93	12.20	40.3	89.4
Control variables				
Age	37.23	11.71	18	64
Gender (1=male)	0.57	0.49	0	1
Education level	2.13	1.09	0	4
Opportunity-driven motivation	0.50	0.50	0	1
Knowing another entrepreneur	0.67	0.47	0	1
Capabilities	0.84	0.36	0	1
Fear of failure	0.28	0.48	0	1
Sector				
• Extractive	0.06	0.24	0	1
• Transformative	0.22	0.41	0	1
• Business services	0.15	0.36	0	1
• Consumer-oriented	0.57	0.50	0	1
GDP per capita	19,245	20,969	880	118,824
GDP growth	2.78	2.78	-3.55	8.56

Table 11 shows the estimation results from a multilevel regression model. In our sample, entrepreneurs at the individual level are nested within countries at the aggregate level, which implies the need for a proper analysis that takes into account the multilevel nature of the data. There are three models in **Table 11**, each of which explains, respectively, the performance of the entrepreneurs in terms of innovation (model 1), internationalization (model 2), and expected employment growth (model 3).

DIFFERENCES BETWEEN ENTREPRENEURIAL TEAMS AND INDIVIDUAL
ENTREPRENEURS: AN INTERNATIONAL APPROACH

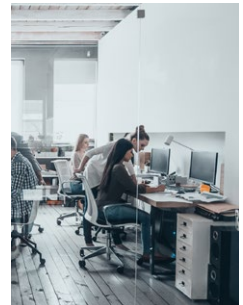
Table 10. Correlation matrix.

	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)	(7)	(8)	(9)	(10)	(11)	(12)	(13A)	(13B)	(13C)	(13D)	(14)
(1) Entrepreneurial team	1																
(2) Economic freedom	0.08	1															
(3) Innovation	0.06	0.16	1														
(4) Internationalization	0.09	0.26	0.14	1													
(5) Expected employment growth	0.16	0.11	0.10	0.11	1												
(6) Age	-0.07	0.17	0.00	0.02	-0.01	1											
(7) Gender (1=male)	0.07	0.04	0.01	0.09	0.12	-0.00	1										
(8) Education level	0.16	0.31	0.11	0.21	0.12	0.02	0.08	1									
(9) Opportunity-driven motivation	0.07	0.15	0.07	0.09	0.09	-0.03	0.07	0.15	1								
(10) Knowing another entrepreneur	0.02	0.04	0.06	0.07	0.04	-0.05	0.04	0.11	0.06	1							
(11) Capabilities	-0.02	0.03	0.05	0.04	0.03	0.05	0.06	0.04	0.06	0.14	1						
(12) Fear of failure	-0.01	-0.07	-0.02	-0.01	-0.05	0.01	-0.06	-0.01	-0.06	-0.04	-0.17	1					
Sector																	
(13a) • Extractive	0.02	-0.05	-0.06	-0.03	-0.00	0.03	0.06	-0.09	-0.03	-0.02	-0.01	-0.01	1				
(13b) • Transformative	-0.00	0.01	-0.04	-0.02	0.05	0.02	0.12	-0.05	-0.02	-0.02	-0.00	-0.02	-0.13	1			
(13c) • Business services	0.07	0.20	0.00	0.12	0.07	0.04	0.09	0.23	0.09	0.05	0.03	-0.03	-0.11	-0.22	1		
(13d) • Consumer-oriented	-0.05	-0.13	0.06	-0.06	-0.09	-0.06	-0.20	-0.07	-0.04	-0.01	-0.02	0.04	-0.30	-0.61	-0.48	1	
(14) GDP per capita	0.08	0.64	-0.02	0.32	0.07	0.15	0.06	0.31	0.12	0.02	0.01	-0.03	-0.07	-0.02	0.25	-0.13	1
(15) GDP growth	-0.03	-0.07	0.03	-0.04	0.02	-0.03	-0.00	-0.02	-0.04	0.06	-0.02	0.04	0.10	-0.01	-0.04	-0.01	-0.11

Regarding the effect of the control variables, the educational level of the entrepreneur is of relevance to explain the three dependent variables. In particular, entrepreneurs endowed with higher levels of education are more likely to be involved in new businesses that are innovative, international, and employment generators. Also, those entrepreneurs that are driven by opportunity, as well as those that know another entrepreneur, show a higher likelihood of innovation, internationalization, and expected employment growth. On the contrary, those perceiving fear of failure are less likely to be innovative or to show employment growth potential, but they show a higher likelihood of international orientation.

The results show that, in relation to the main explanatory variable, those entrepreneurs engaged in teams are more likely to be innovative (0.133, $p < 0.001$), international (1,229, $p < 0.001$), and potential employment generators (2,132, $p < 0.001$). All the coefficient estimates of the effect of being a member of an entrepreneurial team (rather than individual entrepreneur) on the dependent variables are positive and statistically significant. This suggests that entrepreneurial teams benefit from the synergies among team members, which make them able to pursue business models with higher added value instead of businesses that just provide self-employment. This finding is in line with the descriptive results mentioned above in this study, as well as with the results from previous studies in the literature, such as that of Delmar and Shane (2003) who found that the characteristics of team members are linked with the performance and success of new businesses.

Entrepreneurial teams are more likely to innovate than individual entrepreneurs because, as Jin et al. (2017) argue, they share different resources that may help in solving non-routine problems (such as those faced by new businesses) and achieving higher levels of quality, creativity, and innovation results. In general, the theoretical literature highlights the importance of teams for innovation (Lechler, 2001). According to Coviello (2006), the higher the social capital the higher the access to international resources and opportunities, which increases the likelihood of growth. Likewise, Hermans et al. (2015) argue that entrepreneurial teams have access to the sum of the social networks of the team members, which allows them to engage with a large pool of talented people who might join their businesses. On the contrary, some scholars have found that the potential heterogeneity among team members (i.e., differences in terms of



sociodemographic characteristics, skills, and experience) may have a negative influence on the business performance variables, such as the level of innovation and internationalization (Kor, 2006; Zhao & Di Benedetto, 2013).

Finally, the results also show that some dependent variables are significantly explained by the degree of economic freedom of the country in which the entrepreneurs operate. The Index of Economic Freedom is included in the models to measure both its main effect on the dependent variables and its interaction effect on the relationship between being a member of a team and the dependent variables. Regarding this last point, our interest is to measure the extent to which the degree of economic freedom of the national context reinforces the higher performance of entrepreneurial teams compared to solo entrepreneurs. The main effect of the economic freedom of the country on the dependent variables is positive and statistically significant for internationalization (1.471, $p < 0.001$) and expected employment growth (0.628, $p < 0.001$), but it is positive and non-significant for innovation. Likewise, the interaction effect between economic freedom and entrepreneurial teams is positive and statistically significant for internationalization (1.039, $p < 0.05$) and expected employment growth (0.350, $p < 0.001$), but it is positive and non-significant for innovation. The latter suggests that the likelihood that entrepreneurial teams have international orientation and growth orientation is moderated, so that it increases with the degree of economic freedom of the national context.

These findings are consistent with the descriptive results discussed above in this study, and suggest that the degree of economic freedom is a relevant moderating variable to understand the performance differences between solo entrepreneurs and entrepreneurial teams, since the latter may better develop their potential if the institutional context is favourable.



Table 11. Results from multilevel regression analysis.

	INNOVATION	INTERNATIONALIZATION	EXPECTED EMPLOYMENT GROWTH
Entrepreneurial team	0.133***	1.229***	2.132***
Main effect			
Economic freedom	0.028	1.471***	0.628***
Interaction effect			
Entrepreneurial team x Economic freedom	0.014	1.039*	0.350***
Control variables (individual)			
Age	-0.003***	0.996***	-0.011***
Gender (1=male)	-0.021†	1.254***	1.345***
<i>Education level</i>			
- Some secondary	-0.002	1.115**	0.215
- Secondary degree	0.034†	1.231***	0.464***
- Post-secondary	0.070***	1.131***	1.116***
- Graduate experience	0.217***	1.520***	1.993***
Opportunity-driven motivation	0.133***	1.156***	0.850***
Knowing another entrepreneur	0.062***	1.160***	0.418***
Capabilities	0.087***	1.083***	0.574***
Fear of failure	-0.047***	1.055**	-0.480***
<i>Sector</i>			
- Extractive	-0.138***	0.816***	0.275†
- Transformative	-0.079***	0.966	1.143***
- Business services	-0.038**	1.052†	0.728***
Control variables (country)			
GDP per capita	-0.000	1.000*	0.000*
GDP growth	-0.022***	0.947***	-0.049†

Note: Level of statistical significance: *** $p \leq 0.001$, ** $p \leq 0.01$, * $p \leq 0.05$, † $p \leq 0.10$.

5. WHAT LESSONS CAN WE LEARN?

The objective of our study has been to offer an international comparison analysis on the performance differences between individual entrepreneurs and entrepreneurs engaged in teams. Although the prior literature has provided arguments supporting the higher performance of entrepreneurial teams compared to individual entrepreneurs (Jin et al., 2017; Lazar et al., 2019), as far as we know there are no studies that provide evidence in this regard across different institutional contexts.

The data from the GEM project offer an opportunity to conduct our study because they cover a large sample of entrepreneurs distributed in more than 70 countries, representing different stages of development. Thus, our sample includes entrepreneurs from developed economies, in which new businesses are more likely to add value (Peña et al., 2020), as well as entrepreneurs from developing economies, in which new businesses are more likely to be just a mechanism for self-employment. Our results show that the percentage of entrepreneurs that are engaged in new businesses as members of a team varies significantly across economic sectors, stages of country development, and geographical area.

To assess the performance of entrepreneurs, we have measured three outcome indicators commonly used in the literature, namely the degree of innovation, the degree of internationalization, and the potential for employment generation. These indicators help identify entrepreneurs that are more likely to make a high impact on society and, thereby, allow a more efficient approach to entrepreneurship policy efforts as suggested by Shane (2009) and Acs et al. (2016).

In general, our results show that entrepreneurial teams score better than individual entrepreneurs in the three performance indicators under analysis. Thus, we can assert that entrepreneurial teams are more likely than individual entrepreneurs to have an innovative, international, and growth orientation. These results are consistent across different national contexts, both in terms of stage of development and geographical area.

However, our study goes one step further to take into account the role of the institutional context in which the entrepreneurs operate (Pinzón et al., 2021). To measure the institutional context, we relied on the concept of economic freedom, which refers to the extent to which the entrepreneurs are free to organize their resources and activities under a market system that protects property rights and prevents interference by public authorities. Our results show that in contexts with greater economic freedom the performance of new businesses in general is better. Nonetheless, new businesses created by entrepreneurial teams in particular benefit from a higher level of economic freedom, since it allows entrepreneurial teams to better develop their potential to add value and have a high impact on society due to the fewer restrictions derived from less interference by the public authority.



In view of the aforementioned results, our study offers some implications for entrepreneurs and policy makers. First, entrepreneurs must know that starting a new business as a member of a team increases the potential of their entrepreneurial efforts. Thus, for those who are planning to be involved in entrepreneurship, a relevant step is to explore the possibility of involving others in the business creation process, either to complement resources and capabilities or share risks. Second, the evidence informs policy makers about the potential of entrepreneurial teams in comparison with individual entrepreneurs. Accordingly, for those designing and implementing entrepreneurship policies, it is relevant to create the conditions and incentives for future entrepreneurs to engage in new businesses through entrepreneurial teams in which the members complement each other.

In line with these ideas, well-known entrepreneurship scholars, such as Shane (2009) and Acs et al. (2016), suggest that policy makers must be more efficient in the allocation of public funds to support entrepreneurs with a real potential of having an impact on society. So, instead of supporting any effort to create more new businesses, entrepreneurship policies must recognize that only a subset of entrepreneurs is capable of creating new businesses that enhance the society's well-being by introducing innovations, competing in international markets, and generating jobs. Based on our results, the fact that a new business is started by an entrepreneurial team might be one criterion for choosing winning entrepreneurship projects that receive public support. Nonetheless, the mere formation of an entrepreneurial team (without complementing the resources and capabilities of the members) will not necessarily imply a better performance. Likewise, it is necessary that policy makers provide conditions of greater economic freedom for entrepreneurial teams to develop the potential of their new businesses with little interference from the public authority. **Table 12** shows a summary of the main implications derived from our results and discussion.

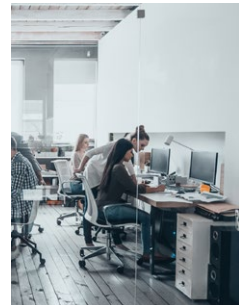


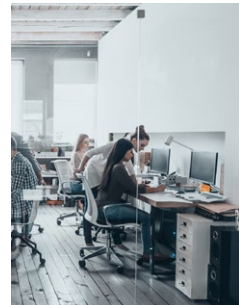
Table 12. Summary of main implications from the study.

STAKEHOLDER	IMPLICATION	DISCUSSION
Entrepreneurs	New businesses created by entrepreneurial teams have a greater performance potential than those created by individual entrepreneurs.	An individual who is planning to start a new business should explore whether there are potential partners to create a team in which the members complement each other in their resources and capabilities, and share the risks inherent to starting up.
Policy makers	New businesses created by entrepreneurial teams have a greater performance potential than those created by individual entrepreneurs.	If entrepreneurial teams are more likely to create new businesses with high impact, then policy makers should promote the formation of entrepreneurial teams (however, the mere formation of an entrepreneurial team without complementing the resources and capabilities of the members will not necessarily imply a better performance).
Policy makers	Entrepreneurial teams are more capable of creating new businesses with an innovative, international, and growth orientation than individual entrepreneurs.	Policy makers should recognize that only a subset of entrepreneurs creates new businesses with real potential of having an impact on the society's well-being through the introduction of innovations, competition in international markets, and generation of jobs. This evidence should guide the effective and efficient allocation of public funds.
Governments	Entrepreneurial teams are more capable of creating new businesses with an innovative, international, and growth orientation than individual entrepreneurs.	By focusing on the subset of entrepreneurs that are capable of creating high impact new businesses (rather than regular new businesses), governments will be more likely to enhance the society's well-being.
Governments	The degree of economic freedom increases the creation of new businesses that show greater performance.	By supporting the conditions to create a context with greater economic freedom without interference by public authority, governments will allow entrepreneurial teams to better develop their potential to create new businesses with innovative, international, and growth orientation.

Source: Own elaboration

REFERENCES

- 2020 *Index of Economic Freedom* | *The Heritage Foundation*. (n.d.). Retrieved October 19, 2020, from <http://www.heritage.org/index/about>
- Acs, Z., Åstebro, T., Audretsch, D., & Robinson, D. T. (2016). Public policy to promote entrepreneurship: A call to arms. *Small Business Economics*, 47(1), 35–51. <https://doi.org/10.1007/s11187-016-9712-2>
- Aidis, R., Estrin, S., & Mickiewicz, T. M. (2012). Size matters: Entrepreneurial entry and government. *Small Business Economics*, 39(1), 119–139. <https://doi.org/10.1007/s11187-010-9299-y>
- Audretsch, D. B. (2004). Sustaining Innovation and Growth: Public Policy Support for Entrepreneurship. *Industry and Innovation*, 11(3), 167–191. <https://doi.org/10.1080/1366271042000265366>
- Autio, E., & Acs, Z. (2010). Intellectual property protection and the formation of entrepreneurial growth aspirations. *Strategic Entrepreneurship Journal*, 4(3), 234–251. <https://doi.org/10.1002/sej.93>
- Bosma, N. (2012). The Global Entrepreneurship Monitor (GEM) and Its Impact on Entrepreneurship Research. *Foundations and Trends® in Entrepreneurship*, 9. <https://doi.org/10.1561/03000000033>
- Capelleras, J.-L., Contin-Pilart, I., Larraza-Kintana, M., & Martin-Sanchez, V. (2019). Entrepreneurs' human capital and growth aspirations: The moderating role of regional entrepreneurial culture. *Small Business Economics*, 52(1), 3–25. <https://doi.org/10.1007/s11187-017-9985-0>
- Cooney, T. M. (2005). Editorial: What is an Entrepreneurial Team? *International Small Business Journal*, 23(3), 226–235. <https://doi.org/10.1177/0266242605052131>
- Coviello, N. E. (2006). The network dynamics of international new ventures. *Journal of International Business Studies*, 37(5), 713–731. <https://doi.org/10.1057/palgrave.jibs.8400219>
- Delmar, F., & Shane, S. (2003). Does business planning facilitate the development of new ventures? *Strategic Management Journal*, 24(12), 1165–1185. <https://doi.org/10.1002/smj.349>
- Donaldson, C. (2021). Culture in the entrepreneurial ecosystem: A conceptual framing. *International Entrepreneurship and Management Journal*, 17(1), 289–319. <https://doi.org/10.1007/s11365-020-00692-9>
- Fuentelsaz, L., Maicas, J.P. and Montero, J. (2018): "How the culture of a country explains the social status of entrepreneurs". *UCJC Business and Society Review*, 59, 76-113.
- Fuentelsaz, L., Maicas, J.P. and Montero, J. (2021): "Do you need to be risk-tolerant to become an entrepreneur? The importance of the reference point". *Entrepreneurship Research Journal*, in press.
- Harper, D. A. (2008). Towards a theory of entrepreneurial teams. *Journal of Business Venturing*, 23(6), 613–626. <https://doi.org/10.1016/j.jbusvent.2008.01.002>
- Hermans, J., Vanderstraeten, J., van Witteloostuijn, A., Dejardin, M., Ramdani, D., & Stam, E. (2015). Ambitious Entrepreneurship: A Review of Growth Aspirations, Intentions, and Expectations. In *Entrepreneurial Growth: Individual, Firm, and Region* (Vol. 17, pp. 127–160). Emerald Group Publishing Limited. <https://doi.org/10.1108/S1074-754020150000017011>
- Hörisch, J., Kollat, J., & Brieger, S. A. (2017). What influences environmental entrepreneurship? A multilevel analysis of the determinants of entrepreneurs' environmental orientation. *Small Business Economics*, 48(1), 47–69. <https://doi.org/10.1007/s11187-016-9765-2>
- Jin, L., Madison, K., Kraiczy, N. D., Kellermanns, F. W., Crook, T. R., & Xi, J. (2017). Entrepreneurial Team Composition Characteristics and New Venture Performance: A Meta-Analysis. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 41(5), 743–771. <https://doi.org/10.1111/etap.12232>
- Koellinger, P. (2008a). Why are some entrepreneurs more innovative than others? *Small Business Economics*, 31(1), 21. <https://doi.org/10.1007/s11187-008-9107-0>
- Koellinger, P. (2008b). The relationship between technology, innovation, and firm performance—Empirical evidence from e-business in Europe. *Research Policy*, 37(8), 1317–1328. <https://doi.org/10.1016/j.respol.2008.04.024>

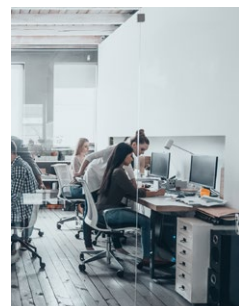


- Kor, Y. Y. (2006). Direct and interaction effects of top management team and board compositions on R&D investment strategy. *Strategic Management Journal*, 27(11), 1081–1099. <https://doi.org/10.1002/smj.554>
- Lazar, M., Miron-Spektor, E., Agarwal, R., Erez, M., Goldfarb, B., & Chen, G. (2019). Entrepreneurial team formation. *Academy of Management Annals*. <https://doi.org/10.5465/annals.2017.0131>
- Lechler, T. (2001). Social Interaction: A Determinant of Entrepreneurial Team Venture Success. *Small Business Economics*, 16(4), 263–278. <https://doi.org/10.1023/A:1011167519304>
- Peña, I., Guerrero, M., González-Pernía, J. L., Montero, J. (2020). Global Entrepreneurship Monitor. Informe GEM España 2019-2020. Ed. Universidad de Cantabria. ISSN 1695-9302.
- Pinillos, M.-J., & Reyes, L. (2011). Relationship between individualist–collectivist culture and entrepreneurial activity: Evidence from Global Entrepreneurship Monitor data. *Small Business Economics*, 37(1), 23–37. <https://doi.org/10.1007/s11187-009-9230-6>
- Pinzón, N., Montero, J. and González-Pernía, J.L. (2021): "The influence of individual characteristics on getting involved in an entrepreneurial team: the contingent role of individualism". *International Entrepreneurship and Management Journal*, in press.
- Reynolds. (2017). When is a Firm Born? Alternative Criteria and Consequences. *Business Economics*, 52(1), 41–56. <https://doi.org/10.1057/s11369-017-0022-8>
- Reynolds, Bosma, N., Autio, E., Hunt, S., De Bono, N., Servais, I., Lopez-Garcia, P., & Chin, N. (2005). Global Entrepreneurship Monitor: Data Collection Design and Implementation 1998–2003. *Small Business Economics*, 24(3), 205–231. <https://doi.org/10.1007/s11187-005-1980-1>
- Schmutzler, J., Andonova, V., & Diaz-Serrano, L. (2019). How Context Shapes Entrepreneurial Self-Efficacy as a Driver of Entrepreneurial Intentions: A Multilevel Approach. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 43(5), 880–920. <https://doi.org/10.1177/1042258717753142>
- Shane, S. (2009). Why encouraging more people to become entrepreneurs is bad public policy. *Small Business Economics*, 33(2), 141–149. <https://doi.org/10.1007/s11187-009-9215-5>
- Tian, L., Yang, J. Y., & Wei, L. (2019). Speed to Legal Registration and Nascent Venture Performance: A Temporal Dilemma for Nascent Entrepreneurs in an Emerging Economy. *Journal of Small Business Management*, 57(2), 476–495. <https://doi.org/10.1111/jsbm.12382>
- van der Zwan, P., Thurik, R., Verheul, I., & Hessels, J. (2016). Factors influencing the entrepreneurial engagement of opportunity and necessity entrepreneurs. *Eurasian Business Review*, 6(3), 273–295. <https://doi.org/10.1007/s40821-016-0065-1>
- Yousafzai, S. Y., Saeed, S., & Muffatto, M. (2018). Institutional Theory and Contextual Embeddedness of Women's Entrepreneurial Leadership: Evidence from 92 Countries. *Journal of Small Business Management*, 587–604. <https://doi.org/10.1111/jsbm.12179> @10.1111/(ISSN)1540-627x.women-in-entrepreneurship
- Zhao, Y. L., & Di Benedetto, C. A. (2013). Designing service quality to survive: Empirical evidence from Chinese new ventures. *Journal of Business Research*, 66(8), 1098–1107. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2012.03.006>



NOTES

1. **Corresponding author:** Department of Management, University of Zaragoza. Gran Vía 2, 50005 Zaragoza, Spain. E-mail address: montero@unizar.es





Nathaly Pinzón
University of Deusto
(Deusto Business School),
San Sebastián, Spain
✉
nathalypinzon@opendeusto.
es

Diferencias entre las empresas creadas por emprendedores en equipo y en solitario: un enfoque internacional

Differences between entrepreneurial teams and individual entrepreneurs: an international approach



José L. González-Pernía
University of Deusto
(Deusto Business School),
San Sebastián, Spain
✉
gonzalez-pernia@deusto.es

I. INTRODUCCIÓN

El emprendimiento es un factor importante para el crecimiento económico de las naciones. Con su labor, las personas que emprenden crean nuevas empresas que, a su vez, generan empleo (Autio & Acs, 2010), introducen nuevos productos y servicios en el mercado, inician nuevas industrias y aumentan la productividad en las industrias existentes con la competencia y el cambio tecnológico (Audretsch, 2004). De esta manera, el emprendimiento constituye un mecanismo a través del cual se reconocen y explotan oportunidades que generan un importante impacto económico (Peña et al., 2020; Hörisch et al., 2017; Lazar et al., 2019; Reynolds, 2017; Schmutzler et al., 2019; Yousafzai et al., 2015).

Debido a su importancia, el emprendimiento ha comenzado a generar un gran interés entre los responsables de políticas públicas, la comunidad académica y las empresas existentes. En la medida en que convivimos en un mundo de múltiples necesidades y limitados recursos, este interés tiene implicaciones para la sociedad cuando se destinan recursos para el emprendimiento a través de las políticas públicas. Sin embargo, a pesar de la evidencia que avala el impacto



Javier Montero¹
University of Zaragoza
(Department of Management), Zaragoza,
Spain
✉
montero@unizar.es



RESUMEN DEL ARTÍCULO

El objetivo de este trabajo es analizar las diferencias existentes entre proyectos emprendedores en equipo y proyectos individuales. Estudia el rendimiento de los dos tipos de proyectos en las dimensiones de innovación, internacionalización y generación de empleo, ofreciendo una comparación internacional. El estudio se lleva a cabo con una muestra de 71.578 proyectos emprendedores pertenecientes a 74 países que han participado en el proyecto GEM entre 2014 y 2018. Nuestros resultados muestran que los equipos emprendedores ofrecen mejores resultados, especialmente en contextos de alta libertad económica.

EXECUTIVE SUMMARY

The objective of this work is to analyze the differences between entrepreneurial teams and individual entrepreneurs. Our study explains the performance differences between them in terms of innovation, internationalization, and employment generation. Our hypotheses are tested using a sample of 71,578 entrepreneurial projects in 74 countries that have participated in the GEM project between 2014 and 2018. Our results indicate that entrepreneurial teams have better results than individual entrepreneurs, especially in contexts of high economic freedom.

del emprendimiento, cabe preguntarse: ¿deben las políticas públicas incentivar toda la actividad emprendedora?

La importancia de responder esta pregunta tiene que ver con que la mayoría de las personas que crean una nueva empresa no son emprendedores de negocios que crecen, generando empleo y riqueza. Shane (2009) argumenta que cuando las políticas públicas fomentan indiscriminadamente la creación de nuevos negocios, estimulan que haya una actividad empresarial desproporcionadamente mayor en industrias con menores barreras de entrada y altas tasas de fracaso. Por ello, Shane (2009) recomienda que los gobiernos dejen de subvencionar la mera

formación de nuevas empresas y se centren en identificar y fomentar proyectos emprendedores con potencial de crecimiento. En este sentido, los responsables de políticas públicas deben reconocer que existen diferencias entre quienes emprenden y que sólo unos pocos terminan creando nuevas empresas con un impacto económico relevante. Ese impacto se traduce en negocios innovadores y competitivos, con potencial de crear puestos de trabajo y de exportar sus productos o servicios a otros mercados.

**... el emprendimiento
ha comenzado a
generar un gran
interés entre los
responsables de
políticas públicas,
la comunidad
académica y las
empresas existentes.**

En la búsqueda de ese perfil de personas emprendedoras con una contribución real a la sociedad y la economía, la literatura ha estado estudiando los equipos emprendedores, definidos como: "individuos que tienen un interés financiero significativo y participan activamente en el desarrollo de la empresa" (Cooney, 2005; Pinzón et al., 2021). Existen indicios que las empresas creadas por equipos emprendedores tienen resultados diferentes a las empresas creadas por emprendedores individuales (Lazar et al., 2019). Sin embargo, la evidencia empírica muestra que la mayoría de las personas siguen prefiriendo crear empresas solas (Jin et al., 2017). Otros estudios muestran que los equipos emprendedores son quizás más influyentes que el emprendedor individual en el desempeño de las nuevas empresas (Harper, 2008). Para contribuir al debate existente, nos preguntamos: ¿existen diferencias entre las empresas creadas por los emprendedores en equipo y en solitario con respecto al impacto en términos de innovación, orientación exportadora y generación de empleo? Queremos responder a esta pregunta comparando los tipos de empresas que crean los emprendedores individuales y los equipos emprendedores.

En general, la actividad emprendedora, entendida como la propensión de las personas a crear una nueva empresa, está influenciada por la interacción entre los antecedentes individuales (micro) de quienes emprenden y los antecedentes contextuales (macro) del entorno institucional en el que toman decisiones (Autio & Acs, 2010; Capelleras et al., 2019; Donaldson, 2021; Fuentelsaz et al., 2018; van der Zwan et al., 2016). En otras palabras, el comportamiento emprendedor de una persona depende de factores a nivel micro que varían entre individuos, así como también de instituciones a nivel macro que varían entre contextos geográficos y sociales. Los países son habitualmente el contexto geográfico y social en el que las instituciones marcan una diferencia. Es por ello por lo que, en este estudio, analizamos, por un lado, cómo las nuevas empresas creadas por emprendedores en equipo y en solitario difieren en términos de innovación, orientación exportadora y generación de empleo; y, por otro lado, si las diferencias encontradas se explican por el entorno institucional de los países en el que nacen los nuevos proyectos emprendedores.

En concreto, analizamos si el tipo de nuevas empresas que crean los emprendedores en equipo y en solitario está determinado por un aspecto del entorno institucional formal, conocido como *libertad económica*. La libertad económica es "el derecho fundamental de todo ser humano a controlar su propio trabajo y propiedad. En una sociedad económicamente libre, los gobiernos permiten que el trabajo, el capital y los bienes se muevan libremente, y se abstienen de la coacción o la restricción de la libertad más allá de la extensión necesaria para proteger y mantener la libertad misma" (The Heritage Foundation, 2020).

Los datos para esta investigación provienen del proyecto Global Entrepreneurship Monitor (GEM) en un período de cinco años (2014-2018) considerando una muestra de más de 71.000 proyectos emprendedores en fase inicial pertenecientes a 74 países. El amplio abanico de países de nuestra muestra nos permitirá generalizar los resultados y ver si existen diferencias entre contextos institucionales distintos. Por otro lado, la información sobre libertad económica de los países se obtiene del índice de libertad económica proporcionado por la Heritage Foundation.

El artículo se organiza de la siguiente manera. La sección 2 plantea las principales relaciones entre el hecho de emprender en equipo o en solitario y los tipos de empresas que genera cada grupo.

PALABRAS CLAVE

Emprendimiento, equipos emprendedores, innovación, libertad económica, GEM

KEYWORDS

Entrepreneurship, entrepreneurial teams, innovation, economic freedom, GEM

La sección 3 analiza cómo la libertad económica influye en las relaciones anteriores. La sección 4 muestra el análisis empírico de las relaciones anteriormente citadas. Finalmente, la sección 5 discute las principales implicaciones de nuestro trabajo para emprendedores y diseñadores de políticas públicas.

2. PROYECTO GEM Y DESEMPEÑO DE LAS EMPRESAS CREADAS POR EMPRENDEDORES

“Tradicionalmente, el estudio del emprendimiento ha abarcado uno o pocos países. Para dar solución a este problema nace en 1998 el proyecto Global Entrepreneurship Monitor (GEM). Para comprender mejor el fenómeno, el proyecto GEM tiene como objetivo principal investigar las diferencias en los niveles de emprendimiento por países y vincularlos a la creación de empleo y al crecimiento económico (Bosma, 2012; Reynolds et al., 2005). Los datos de GEM resultan de gran utilidad para comparar los tipos de empresas que los emprendedores crean entre países, permitiendo diferenciar las empresas que crean los equipos emprendedores y las personas que emprenden en solitario en términos de innovación, internacionalización y generación de empleo (Fuentelsaz et al., 2018).

Los datos proyecto GEM se obtienen a partir de una muestra representativa de la población de cada país en cada año. Concretamente, se encuesta a unas 1.200 personas de cada país por año. De esas personas, incluimos en nuestra muestra las personas que pertenecen a proyectos emprendedores. Con vistas a incluir el mayor número de países, en la muestra final tomamos en consideración a todas las personas emprendedoras que han contestado a la misma entre 2014 y 2018. Ello nos hace contar con una muestra final de 71.578 proyectos emprendedores pertenecientes a 74 países.

Para empezar nuestro estudio, presentamos el porcentaje de equipos emprendedores que existen dentro del total de proyectos emprendedores con arreglo a una serie de dimensiones: (1) el sector económico donde operan; (2) el estado de desarrollo de la economía donde desarrollan sus proyectos y, (3) la región en la que están. A continuación, se presentan dichos porcentajes.

La **Tabla 1** muestra el porcentaje de equipos emprendedores por sector de la economía. Podemos ver que en el sector “servicios a negocios” es donde hay más empresas creadas por equipos emprendedores (43%). Eso se debe posiblemente a que las empresas que



prestan servicios a negocios desarrollan proyectos más complejos y necesitan de los conocimientos y habilidades de más de una persona. Por otro lado, en los sectores extractivo y orientado al consumidor ese porcentaje es menor. Las diferencias presentadas en la tabla son estadísticamente significativas.

Tabla 1. **Porcentaje de equipos por sector de la economía.**

SECTOR DE LA ECONOMÍA	EQUIPOS
Extractivo	39%
Transformador	35%
Servicios a negocios	43%
Orientado al consumidor	33%
Media de la muestra	36%
ANOVA	72,29***

La **Tabla 2** muestra el porcentaje de equipos por tipos de economía. En las economías basadas en innovación (las más desarrolladas) está el mayor porcentaje de equipos emprendedores con un 40%. En este tipo de economía los proyectos a desarrollar requieren ser más innovadores para poder ser competitivos, por lo que un mayor porcentaje de proyectos es desarrollado por equipos. Por el contrario, en las economías basadas en los factores (las menos desarrolladas) gran parte del emprendimiento es autoempleo, lo que hace que la presencia de equipos emprendedores sea menor.

Tabla 2. **Porcentaje de equipos por tipos de economía.**

GRADO DE DESARROLLO	EQUIPOS
Economías basadas en los factores	32%
Economías basadas en la eficiencia	34%
Economías basadas en la innovación	40%
Media de la muestra	36%
T-student	170,80***

En la **Tabla 3** podemos ver el porcentaje de equipos por región geográfica. Norte América es la región donde hay mayor porcentaje de equipos emprendedores, con un 44%. Otras regiones con altos porcentajes son Europa no Unión Europea (41%) y Unión Europea (40%), y Oriente medio y norte de África (38%). A grandes rasgos, de nuevo las regiones con mayor nivel económico presentan los porcentajes mayores de equipos emprendedores (resultando significativas esas diferencias).

Tabla 3. **Porcentajes de equipos por región geográfica.**

REGIÓN GEOGRÁFICA	EQUIPOS
América latina y Caribe	37%
Oriente medio y norte de África	38%
África Sub sahariana	32%
Asia y Oceanía	29%
Unión Europea	40%
Europa no Unión Europea	41%
Norte América	44%
Media de la muestra	36%
ANOVA	49,19***

Una vez presentados los porcentajes de equipos, vamos a analizar de manera descriptiva en qué difieren los proyectos creados por equipos emprendedores y por individuos en solitario con arreglo a una serie de dimensiones. Concretamente, esas dimensiones van a ser el nivel de innovación, el grado de internacionalización y la generación de empleo. La **Tabla 4** presenta todas las variables que vamos a emplear.

Como análisis preliminar, la **Tabla 5** nos muestra las diferencias existentes entre proyectos creados por equipos emprendedores y proyectos individuales en las dimensiones de innovación, internacionalización y generación de empleo. Vemos que los equipos emprendedores generan empresas más innovadoras que los individuos que emprenden en solitario (4,93 frente a 4,75); exportan más (42% de los equipos emprendedores exportan frente al 33% de los individuos que emprenden en solitario) y tienen mayores perspectivas de generar empleo (9 empleos en los próximos 5 años frente a 6 empleos de los emprendimientos individuales). Las diferencias que aparecen en

Tabla 4. Descripción de las variables.

	VARIABLE	DESCRIPCIÓN Y FUENTE
Variable independiente	Equipo	Variable dicotómica que toma el valor 1 si la empresa es creada por un equipo y 0 si es creada por un emprendedor en solitario. GEM.
Variables dependientes	Innovación	Variable categórica que mide el nivel de innovación de la nueva empresa, empleando 3 ítems de la encuesta GEM: GEM. El emprendedor es preguntado sobre la novedad de su producto o servicio para los consumidores, sobre el número de competidores en el mismo mercado y sobre el periodo de existencia de la tecnología que emplea. GEM
	Internacionalización	Variable dicotómica que toma el valor de 1 si la empresa exporta y 0 si no exporta. GEM.
	Generación de empleo	Variable continua que representa el número de empleos que la empresa espera generar en 5 años. GEM.
Variable de contexto	Libertad económica	Variable continua que mide el grado de libertad económica existente en cada país. Fuente: Heritage Foundation.
Variables de control (individual)	Género	Variable dicotómica que toma el valor 1 si es hombres y 0 si es mujer. GEM.
	Edad	Variable continua que mide la edad de la persona encuestada. GEM.
	Nivel educativo	Variable categórica que mide el nivel educativo de la persona encuestada, pudiendo tomar los siguientes valores: 0 nada de educación, 1 educación primaria, 2 educación secundaria, 3 educación de bachillerato, 4 educación universitaria. GEM.
	Oportunidad	Variable dicotómica que mide cuál es la motivación para emprender de las personas entrevistadas, siendo el 0 una motivación por necesidad y 1 una motivación por haber detectado una oportunidad de negocio. GEM.
	Conocer emprendedor	Variable dicotómica que mide si los entrevistados conocen a un emprendedor o no lo conocen. GEM.
	Habilidades	Variable dicotómica que mide si los entrevistados creen que tienen las habilidades necesarias para emprender. GEM.
	Miedo al fracaso	Variable dicotómica que mide si los entrevistados creen que el miedo al fracaso es un obstáculo para emprender. GEM.
	Sector	Variable categórica que corresponde a la respuesta a los entrevistados sobre en qué sector desarrollan su proyecto: extractivo, transformador, servicios a negocios y orientado al consumidor. GEM.
Variables de control (a nivel país)	PIB per cápita	Producto Interior Bruto del país. Fuente: Banco Mundial.
	Crecimiento del PIB	Crecimiento anual del PIB. Fuente: Banco Mundial.

la tabla entre ambos colectivos son estadísticamente significativas. Esta primera aproximación es consistente con otros estudios previos de la literatura sobre equipos emprendedores (Jin et al., 2017; Lazar et al., 2019).

Tabla 5. Empresas generadas por emprendedores individuales y equipos emprendedores.

	INNOVACIÓN	INTERNACIONALIZACIÓN	EMPLEO
Individuales	4,75	33%	6
Equipos	4,93	42%	9

3. LIBERTAD ECONÓMICA Y DESEMPEÑO DE LAS EMPRESAS QUE CREAN LOS EQUIPOS EMPRENDEDORES

Con el objetivo de explicar las diferencias en el desempeño de las empresas que crean los equipos emprendedores, nuestro trabajo incluye el nivel de libertad económica de los países. Como mencionamos, la libertad económica es "el derecho fundamental de todo ser humano a controlar su propio trabajo y propiedad" (The Heritage Foundation, 2020). Dicha libertad económica se mide con el *Índice de libertad económica* que incluye 12 dimensiones distintas divididas en cuatro categorías (The Heritage Foundation, 2020). La primera categoría es la fortaleza del estado de derecho e incluye el respeto de los *derechos de propiedad*, la *eficacia judicial* y la integridad gubernamental. La segunda es el tamaño del gobierno que incluye la carga tributaria existente, el gasto público y la salud fiscal. La tercera es la eficiencia regulatoria que incluye la libertad empresarial, la libertad laboral y la libertad monetaria. Y, por último, la cuarta categoría recoge la apertura del mercado, incluyendo la libertad comercial, la libertad para invertir y la libertad financiera.

Las personas emprendedoras pueden crear sus negocios en contextos de mayor o menor libertad económica. La literatura previa ha demostrado cómo un contexto de mayor libertad permite, por lo general, que las empresas liberen todo su potencial (Pinillos & Reyes, 2011). En contextos de mayor libertad económica existe un mayor respeto por los derechos de propiedad, lo que hace que resulte más fácil apropiarse del esfuerzo innovador. Ese respeto por los derechos de propiedad se traduce en patentes cuyos réditos

económicos permiten que los emprendedores puedan apropiarse de los esfuerzos económicos que hagan, por lo que tienen más incentivos a innovar (Fuentelsaz et al., 2018). La eficacia judicial va en el mismo sentido, ya que las personas emprendedoras confiarán más en el sistema judicial que les rodea y se podrán centrar en potenciar su modelo de negocio, que tendrá repercusiones positivas en las tres dimensiones que estamos analizando, la innovación, la internacionalización, y la generación de empleo.

Por otro lado, un menor *tamaño del estado* dejará más margen para que sea el sector privado el que innove en muchos de los sectores de la economía (Aidis et al., 2012). Un *gasto público* inferior permitirá que el crédito fluya más hacia la actividad privada, lo que favorecerá que los emprendedores dispongan de más dinero para invertir en sus negocios. Esta dimensión irá ligada a otras que también caracterizan un contexto de alta libertad económica, como son la *libertad para invertir* y la *libertad financiera*. Ambas dimensiones también harán que el crédito fluya con más facilidad a la actividad empresarial, permitiendo de nuevo que los negocios sean más innovadores y con mayores perspectivas de internacionalizarse.

Asimismo, la libertad económica también se caracteriza por tener menores *trámites administrativos* en la creación de una nueva empresa, lo que permite que las barreras a la entrada sean menores y el emprendedor pueda concentrar sus esfuerzos en el desarrollo de un modelo de negocio atractivo (Tian et al., 2019). La menor burocracia y requisitos administrativos para hacer crecer un negocio hará que las personas emprendedoras tengan más facilidades para hacer escalar sus negocios (Fuentelsaz et al., 2021), lo que tendrá un efecto positivo a la hora de internacionalizarse o contratar trabajadores.

Precisamente, una dimensión estrechamente ligada a la contratación de trabajadores será la denominada *libertad laboral*, que reduce las tasas que debe de soportar una empresa por contratar nuevos trabajadores, lo que incentiva a que contraten más gente (Acs et al., 2016). Del mismo modo, permite que el empresario tenga más flexibilidad en la contratación, despido y organización de su actividad, favoreciendo también la contratación (Shane, 2009).

Finalmente, la dimensión de *apertura de mercado* mide lo fácil que resulta acudir a otros mercados, lo que está muy relacionado con la dimensión de la internacionalización. Si los trámites necesarios para acudir a otros mercados son menores y resulta más fácil, más



empresas estarán interesadas en exportar sus productos a otros contextos geográficos.

La **Tabla 6** muestra los niveles de innovación de los emprendedores de nuestra muestra, diferenciando los proyectos emprendedores que se sitúan en contextos de baja libertad económica (el 25% de la muestra que más bajo puntúa) y los contextos de alta libertad económica (el 25% más alto). Por un lado, la tabla permite comparar los niveles de innovación entre los emprendedores individuales y los equipos emprendedores, viendo cómo los equipos puntúan mejor en ambos contextos. En el caso de la libertad económica baja los individuos tienen una puntuación de 4,62, mientras los equipos tienen 4,94. En el caso de la libertad económica alta los individuos tienen una puntuación de 4,71, mientras los equipos 5,13. Por otro lado, los proyectos que operan en contextos de alta libertad económica son sustancialmente más innovadores que los que operan en contextos de libertad económica baja.

224

Tabla 6. Nivel de innovación en función de la libertad económica del país.

	LIBERTAD ECONÓMICA BAJA	LIBERTAD ECONÓMICA ALTA
Individuales	4,62	4,71
Equipos	4,94	5,13

La **Tabla 7** muestra la internacionalización de las empresas de emprendedores individuales y de equipos, mostrando el porcentaje de proyectos que exportan parte de sus productos o servicios. La libertad económica permite también que un mayor porcentaje de empresas se internacionalice, tanto en emprendedores individuales (al pasar de 24% a 46%) como en equipos (al pasar de 30% a 53%). Es importante mencionar que las diferencias son estadísticamente significativas entre contextos (tanto para proyectos en solitario como para equipos).

Tabla 7.: Internacionalización en función de la libertad económica del país.

	LIBERTAD ECONÓMICA BAJA	LIBERTAD ECONÓMICA ALTA
Individuales	24%	46%
Equipos	30%	53%

Finalmente, la **Tabla 8** muestra el número de puestos de trabajo que generan los emprendedores individuales y los equipos emprendedores. Los equipos emprendedores generan más puestos de trabajo en los dos tipos de contextos analizados, y también vemos cómo los contextos de mayor libertad económica acentúan estas diferencias y permiten que los equipos liberen todo su potencial. En contextos de libertad económica baja los individuos generan 5 puestos de trabajo, mientras los equipos generan 8 puestos de trabajo. Si comparamos estos datos con el contexto de libertad económica alta, podemos ver que el número de puestos generados aumenta en el caso de los individuos a 7 y en el caso de los equipos a 10. Esas diferencias son, además, estadísticamente significativas.

Tabla 8. **Generación de empleo en función de la libertad económica del país.**

	LIBERTAD ECONÓMICA BAJA	LIBERTAD ECONÓMICA ALTA
Individuales	5	7
Equipos	8	10

4. ANÁLISIS EMPÍRICO

Nuestro análisis empírico se realiza a partir de una muestra anteriormente mencionada (71.578 proyectos emprendedores pertenecientes a 74 países que han participado en el proyecto GEM entre 2014 y 2018). La base de datos GEM se creó con el objetivo de servir como soporte a los diseñadores de políticas públicas, la riqueza y la variedad de los datos ha hecho que se hayan utilizado en numerosas investigaciones académicas (Reynolds et al., 2005; Autio & Acs, 2010; Aidis et al., 2012; Fuentelsaz et al., 2018; entre muchas otras).

La **Tabla 9** presenta los estadísticos descriptivos de las variables que vamos a utilizar en nuestro análisis empírico. Podemos destacar como el 36% de los individuos de la muestra crean proyectos por equipos, mientras que el 64% restante se corresponde a proyectos individuales. Vemos también como el nivel medio de libertad económica es de 64 (aunque varía de 40 a 89). En cuanto a las variables dependientes de nuestro análisis, vemos cómo la innovación va en una escala de 3 a 9 y presenta una media de 4,8; un 36% de los negocios de la muestra exportan una parte de su actividad, y las espec-

tativas de generación de empleo medias son de más de 4 empleos (aunque la variabilidad es muy alta).

Por otro lado, la **Tabla 10** presenta las correlaciones entre todas las variables. Podemos destacar que la variable de equipo se correlaciona positivamente con la libertad económica del país al 8%, lo que indica que los contextos de mayor libertad económica presentan un porcentaje sustancialmente mayor de equipos. También se puede ver cómo la variable de equipo emprendedor se correlaciona positivamente con las tres variables dependientes de nuestro análisis: la innovación, la internacionalización y la generación de empleo.

Tabla 9. Descriptivos de las variables empleadas.

VARIABLES	MEDIA	DEV.TÍP.	MIN.	MAX.
VARIABLES explicativas				
Equipo	0,36	0,48	0	1
Libertad económica	63,93	12,20	40,3	89,4
VARIABLES dependientes				
Innovación	4,81	1,46	3	9
Internacionalización	0,36	0,48	0	1
Generación de empleo	4,20	8,92	0	99
VARIABLES de control				
Edad	37,23	11,71	18	64
Género	0,57	0,49	0	1
Nivel educativo	2,13	1,09	0	4
Oportunidad	0,50	0,50	0	1
Conocer emprendedor	0,67	0,47	0	1
Habilidades	0,84	0,36	0	1
Miedo al fracaso	0,28	0,48	0	1
Sector extractivo	0,06	0,24	0	1
Sector transformador	0,22	0,41	0	1
Servicios a empresas	0,15	0,36	0	1
Orientado al consumidor	0,57	0,50	0	1
PIB per cápita	19.245	20.969	880	118.824
Crecimiento del PIB	2,78	2,78	-3,55	8,56

La **Tabla 11** presenta los resultados de nuestras estimaciones. Nuestros datos están anidados a nivel de país, por lo que utilizamos una estimación multinivel. Nuestras variables dependientes son la inno-

Tabla 10. Tabla de correlaciones.

		(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)	(7)	(8)	(9)	(10)	(11)	(12)	(13)	(14)	(15)	(16)	(17)	(18)
(1)	Equipo	1																	
(2)	Libertad económica	0,08	1																
(3)	Innovación	0,06	0,16	1															
(4)	Internacionalización	0,09	0,26	0,14	1														
(5)	Generación de empleo	0,16	0,11	0,10	0,11	1													
(6)	Edad	-0,07	0,17	0,00	0,02	-0,01	1												
(7)	Género	0,07	0,04	0,01	0,09	0,12	-0,00	1											
(8)	Nivel educativo	0,16	0,31	0,11	0,21	0,12	0,02	0,08	1										
(9)	Oportunidad	0,07	0,15	0,07	0,09	0,09	-0,03	0,07	0,15	1									
(10)	Conocer emprendedor	0,02	0,04	0,06	0,07	0,04	-0,05	0,04	0,11	0,06	1								
(11)	Habilidades	-0,02	0,03	0,05	0,04	0,03	0,05	0,06	0,04	0,06	0,14	1							
(12)	Miedo al fracaso	-0,01	-0,07	-0,02	-0,01	-0,05	0,01	-0,06	-0,01	-0,06	-0,04	-0,17	1						
(13)	Extractivo	0,02	-0,05	-0,06	-0,03	-0,00	0,03	0,06	-0,09	-0,03	-0,02	-0,01	-0,01	1					
(14)	Transformador	-0,00	0,01	-0,04	-0,02	0,05	0,02	0,12	-0,05	-0,02	-0,02	-0,00	-0,02	-0,13	1				
(15)	Servicios a negocios	0,07	0,20	0,00	0,12	0,07	0,04	0,09	0,23	0,09	0,05	0,03	-0,03	-0,11	-0,22	1			
(16)	Orientado al consumidor	-0,05	-0,13	0,06	-0,06	-0,09	-0,06	-0,20	-0,07	-0,04	-0,01	-0,02	0,04	-0,30	-0,61	-0,48	1		
(17)	PIB per cápita	0,08	0,64	-0,02	0,32	0,07	0,15	0,06	0,31	0,12	0,02	0,01	-0,03	-0,07	-0,02	0,25	-0,13	1	
(18)	Crecimiento PIB	-0,03	-0,07	0,03	-0,04	0,02	-0,03	-0,00	-0,02	-0,04	0,06	-0,02	0,04	0,10	-0,01	-0,04	-0,01	-0,11	1

Tabla 11. Resultados de las regresiones.

	INNOVACIÓN	INTERNACIONALIZACIÓN	EMPLEO
Equipo	0,133***	1,229***	2,132***
Efecto directo			
Libertad económica	0,028	1,471***	0,628***
Interacciones			
Libertad económica	0,014	1,039*	0,350***
Variables de control individuo/empresa			
Edad	-0,003***	0,996***	-0,011***
Género	-0,021†	1,254***	1,345***
<i>Nivel educativo</i>			
Primaria	-0,002	1,115**	0,215
Secundaria	0,034†	1,231***	0,464***
Bachillerato	0,070***	1,131***	1,116***
Universidad	0,217***	1,520***	1,993***
<i>Percepciones</i>			
Oportunidad	0,133***	1,156***	0,850***
Conocer emprendedor	0,062***	1,160***	0,418***
Habilidades	0,087***	1,083***	0,574***
Miedo al fracaso	-0,047***	1,055**	-0,480***
<i>Sector</i>			
Extractivo	-0,138***	0,816***	0,275†
Transformador	-0,079***	0,966	1,143***
Servicios a negocios	-0,038**	1,052†	0,728***
Variables de control por país			
PIB per cápita	-0,000	1,000*	0,000*
Crecimiento del PIB	-0,022***	0,947***	-0,049†

vación (modelo 1), la internacionalización (modelo 2) y la generación de empleo (modelo 3).

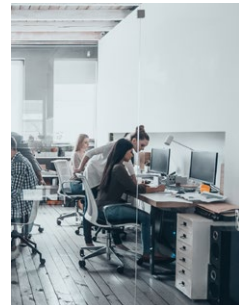
En relación con las variables de control se pueden mencionar algunos aspectos. A nivel educativo de las personas emprendedoras resulta esencial para explicar las tres dimensiones, ya que los proyectos emprendedores liderados por individuos con mayor nivel educativo son más innovadores, se internacionalizan más y generan más empleo. Finalmente, hay que destacar que una mayor percepción de oportunidades está ligada con una mayor innovación, internacionali-

zación o generación de empleo; el conocer a otros emprendedores está relacionado con una mayor innovación, internacionalización o generación de empleo, y un menor miedo al fracaso con una mayor generación de empleo.

En relación con la variable central de nuestro análisis, se confirma que los proyectos creados por equipos emprendedores tienen mayor probabilidad de ser más innovadores (0,075), exportar más (1,168) y crear más puestos de trabajo (1,793). Todos los coeficientes tienen signo positivo y son estadísticamente significativos. Probablemente los equipos emprendedores disfrutaron de mayores sinergias entre los miembros del equipo emprendedor y eso hace que persigan modelos de negocio con mayor valor añadido, en vez de negocios que simplemente sirvan de subsistencia o para autoemplearse. Estos resultados van en la línea de los que hemos obtenido en las secciones anteriores del trabajo. Nuestros resultados van en la misma línea que trabajos previos de la literatura, como el de Delmar & Shane (2003), donde las características de los miembros de los equipos están relacionadas con empresas exitosas

Respecto a la innovación, para Jin et al. (2017) los equipos poseen diferentes recursos que pueden ayudar con problemas no rutinarios (como a los que se enfrentan las nuevas empresas) y alcanzar una mayor calidad, mayor creatividad y resultados innovadores. En general, para la literatura teórica hay una clara importancia de los equipos para la innovación (Lechler, 2001). Para Coviello (2006) un mayor capital social incluye mejor acceso a recursos y oportunidades internacionales que aumenta la probabilidad de crecimiento. Por último, para Hermans et al. (2015) los equipos emprendedores tienen redes sociales más grandes que les permite conocer gente de valor e integrarlas a las empresas. Por el contrario, otros autores han demostrado que las diferencias entre los miembros de los equipos (las características sociodemográficas, las habilidades, y experiencia) pueden tener una influencia negativa en diversas variables de crecimiento como la innovación y la internacionalización (Kor, 2006; Zhao & Di Benedetto, 2013).

Finalmente, podemos mencionar también algunas cuestiones en relación con la libertad económica de los países donde operan los negocios. Esta variable se incluye en los modelos tanto de manera directa como con una interacción, que mide hasta qué punto la libertad económica retroalimenta el efecto positivo que tiene un equipo emprendedor en las variables mencionadas. Vemos cómo el efec-



to directo de la libertad económica influye en la dimensión de la innovación, internacionalización y generación de empleo. Proyectos creados por equipos emprendedores tienen mayor probabilidad de generar innovación (0,048), internacionalizarse (1,107) y generar un mayor número de empleos (1,022) en contextos de libertad económica. Todos los coeficientes son positivos y son estadísticamente significativos. Estos resultados de manera agregada van en la misma dirección que la sección anterior, apoyando que la libertad económica es una dimensión relevante para explicar el desempeño que tienen los proyectos emprendedores, especialmente el de los equipos, que liberan todo su potencial cuando las reglas institucionales se lo permiten.

5. ¿QUÉ LECCIONES PODEMOS EXTRAER?

El objetivo de nuestro trabajo ha sido ofrecer una comparación internacional de las diferencias existentes entre proyectos emprendedores liderados por una persona en solitario y los proyectos donde ese liderazgo es compartido por los miembros de un equipo. Aunque la literatura previa en esta materia ha dado argumentos a favor del rendimiento de los equipos emprendedores (Jin et al., 2017; Lazar et al., 2019), no existe un estudio que generalice el mejor rendimiento de los equipos a un contexto internacional.

Los datos del proyecto GEM son una buena oportunidad para hacerlo porque abarcan una muestra de proyectos emprendedores de un abanico de países muy amplio, pertenecientes a estados de desarrollo muy distintos, desde economías más desarrolladas donde los proyectos tienen un mayor valor añadido, hasta economías en vías de desarrollo donde el emprendimiento es visto como un mecanismo para poder subsistir (Peña et al., 2020). Nuestros resultados muestran cómo el porcentaje de proyectos en equipo varía sustancialmente entre sectores económicos, estados de desarrollo y, regiones geográficas.

Para valorar el rendimiento de los proyectos emprendedores hemos utilizado tres de las dimensiones más utilizadas en la literatura, como son el grado de innovación, el nivel de internacionalización de una empresa, y los puestos de trabajo que genera. Estas tres dimensiones nos ayudan a identificar qué proyectos emprendedores tienen más impacto en la sociedad y, en consecuencia, canalizar los esfuerzos de los poderes públicos en esa dirección, tal y como

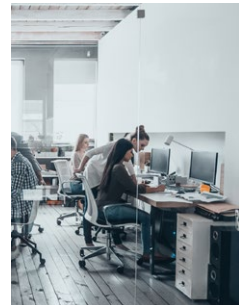


sugieren trabajos como Shane (2009) o Acs et al. (2016).

De manera general, nuestros resultados muestran que los equipos emprendedores puntúan mejor en las tres dimensiones estudiadas, de manera que podemos afirmar que los equipos emprendedores son más innovadores, más exportadores y tienden a crear más puestos de trabajo. Y estos resultados son generalizables a proyectos emprendedores en contextos muy distintos, tanto de nivel de desarrollo como sectoriales.

Sin embargo, nuestro trabajo va un paso más allá y estudia cómo entra en juego el contexto institucional en el que operan los emprendedores (Pinzón et al., 2021). Para medir este contexto institucional partimos del concepto de libertad económica que aproxima la libertad que tienen los emprendedores para organizar su actividad, con un mejor sistema de protección de los derechos de propiedad y con menores interferencias de los poderes públicos. Nuestros resultados muestran cómo los contextos de mayor libertad económica favorecen que tanto equipos como proyectos en solitario sean más innovadores, exportadores y generadores de empleo. Sin embargo, en el tema que nos atañe, es un contexto que permite que los equipos emprendedores liberen todo su potencial ya que tienen menores restricciones para operar y eso les permite crear negocios de mayor valor añadido y potencial.

Nuestro trabajo tiene una serie de implicaciones para emprendedores y diseñadores de políticas públicas. Para los emprendedores, nuestros resultados ponen de manifiesto que los proyectos creados por equipos emprendedores tienen mayor potencial. Por ello, cuando una persona está creando un negocio debe analizar si existen socios que puedan potenciar el desarrollo de la empresa, ya sea para complementar las capacidades y habilidades de cada uno, o para compartir riesgos. Por otro lado, para los diseñadores de políticas públicas, nuestro trabajo aporta evidencias de que los equipos emprendedores tienen un desempeño mejor que los proyectos liderados en solitario por una persona. En línea con lo expuesto por trabajos como Shane (2009) o Acs et al. (2016), los diseñadores de políticas públicas deben de tener en cuenta que los equipos emprendedores son susceptibles de crear negocios de mayor valor añadido (aunque, bien entendido, no por el hecho de ser un equipo el rendimiento va a ser siempre mejor a los emprendimientos individuales). Asimismo, se debe de trabajar en un contexto institucional de mayor libertad económica, ya que es éste el



que permite que los proyectos emprendedores puedan tener mejores resultados y los equipos pueden llevar a cabo sus negocios con menos interferencias. En la **Tabla 12** se presenta un resumen de las principales implicaciones derivadas de los resultados y su discusión.

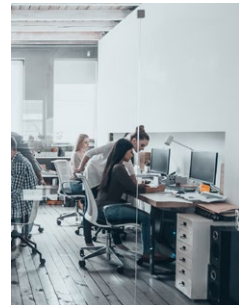
Tabla 12. Tabla resumen principales implicaciones.

PARTE IMPLICADA	IMPLICACIÓN	DISCUSIÓN
Emprendedores	Proyectos creados por equipos emprendedores tienen mayor potencial	Cuando una persona está creando un negocio debe de analizar si existen socios que puedan potenciar el desarrollo de la empresa, ya sea para complementar las capacidades y habilidades de cada uno, o para compartir riesgos.
Diseñadores de políticas públicas	Los equipos emprendedores tienen un mejor desempeño que los proyectos liderados en solitario por una persona.	Los diseñadores de políticas públicas deben tener en cuenta que los equipos emprendedores son susceptibles de crear negocios de mayor valor añadido (aunque, bien entendido, no por el hecho de ser un equipo el rendimiento va a ser siempre mejor a los emprendimientos individuales).
Diseñadores de políticas públicas	Los equipos emprendedores crean empresas más innovadoras, que se internacionalizan más y que generan más puestos de trabajo.	Los responsables de políticas públicas deben reconocer que sólo unos pocos empresarios crean empresas que fomentan la innovación, crean puestos de trabajo, reducen el desempleo, hacen que los mercados sean más competitivos y amplían los mercados que encuentran con nuevos clientes en el extranjero.
Gobiernos	Los equipos emprendedores crean empresas más innovadoras, que se internacionalizan más y que generan más puestos de trabajo.	Los gobiernos deberían dejar de subvencionar la formación de empresas nuevas de forma indiscriminada y centrarse en el subgrupo de empresas con potencial de crecimiento.
Gobiernos	La libertad económica potencia la creación de empresas con mejores resultados.	Fomentar un contexto de libertad económica, ya que es éste el que permite que los proyectos emprendedores puedan tener mejores resultados y los equipos pueden llevar a cabo sus negocios con menos interferencias.

Fuente: elaboración propia

BIBLIOGRAFÍA

- 2020 *Index of Economic Freedom* | *The Heritage Foundation*. (n.d.). Retrieved October 19, 2020, from <http://www.heritage.org/index/about>
- Acs, Z., Åstebro, T., Audretsch, D., & Robinson, D. T. (2016). Public policy to promote entrepreneurship: A call to arms. *Small Business Economics*, 47(1), 35–51. <https://doi.org/10.1007/s11187-016-9712-2>
- Aidis, R., Estrin, S., & Mickiewicz, T. M. (2012). Size matters: Entrepreneurial entry and government. *Small Business Economics*, 39(1), 119–139. <https://doi.org/10.1007/s11187-010-9299-y>
- Audretsch, D. B. (2004). Sustaining Innovation and Growth: Public Policy Support for Entrepreneurship. *Industry and Innovation*, 11(3), 167–191. <https://doi.org/10.1080/1366271042000265366>
- Autio, E., & Acs, Z. (2010). Intellectual property protection and the formation of entrepreneurial growth aspirations. *Strategic Entrepreneurship Journal*, 4(3), 234–251. <https://doi.org/10.1002/sej.93>
- Bosma, N. (2012). The Global Entrepreneurship Monitor (GEM) and Its Impact on Entrepreneurship Research. *Foundations and Trends® in Entrepreneurship*, 9. <https://doi.org/10.1561/03000000033>
- Capelleras, J.-L., Contin-Pilart, I., Larraza-Kintana, M., & Martin-Sanchez, V. (2019). Entrepreneurs' human capital and growth aspirations: The moderating role of regional entrepreneurial culture. *Small Business Economics*, 52(1), 3–25. <https://doi.org/10.1007/s11187-017-9985-0>
- Cooney, T. M. (2005). Editorial: What is an Entrepreneurial Team? *International Small Business Journal*, 23(3), 226–235. <https://doi.org/10.1177/0266242605052131>
- Coviello, N. E. (2006). The network dynamics of international new ventures. *Journal of International Business Studies*, 37(5), 713–731. <https://doi.org/10.1057/palgrave.jibs.8400219>
- Delmar, F., & Shane, S. (2003). Does business planning facilitate the development of new ventures? *Strategic Management Journal*, 24(12), 1165–1185. <https://doi.org/10.1002/smj.349>
- Donaldson, C. (2021). Culture in the entrepreneurial ecosystem: A conceptual framing. *International Entrepreneurship and Management Journal*, 17(1), 289–319. <https://doi.org/10.1007/s11365-020-00692-9>
- Fuentelsaz, L., Maicas, J.P. and Montero, J. (2018): "How the culture of a country explains the social status of entrepreneurs". *UCJC Business and Society Review*, 59, 76-113.
- Fuentelsaz, L., Maicas, J.P. and Montero, J. (2021): "Do you need to be risk-tolerant to become an entrepreneur? The importance of the reference point". *Entrepreneurship Research Journal*, in press.
- Harper, D. A. (2008). Towards a theory of entrepreneurial teams. *Journal of Business Venturing*, 23(6), 613–626. <https://doi.org/10.1016/j.jbusvent.2008.01.002>
- Hermans, J., Vanderstraeten, J., van Witteloostuijn, A., Dejardin, M., Ramdani, D., & Stam, E. (2015). Ambitious Entrepreneurship: A Review of Growth Aspirations, Intentions, and Expectations. In *Entrepreneurial Growth: Individual, Firm, and Region* (Vol. 17, pp. 127–160). Emerald Group Publishing Limited. <https://doi.org/10.1108/S1074-754020150000017011>
- Hörisch, J., Kollat, J., & Brieger, S. A. (2017). What influences environmental entrepreneurship? A multilevel analysis of the determinants of entrepreneurs' environmental orientation. *Small Business Economics*, 48(1), 47–69. <https://doi.org/10.1007/s11187-016-9765-2>
- Jin, L., Madison, K., Kraiczy, N. D., Kellermanns, F. W., Crook, T. R., & Xi, J. (2017). Entrepreneurial Team Composition Characteristics and New Venture Performance: A Meta-Analysis. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 41(5), 743–771. <https://doi.org/10.1111/etap.12232>
- Koellinger, P. (2008a). Why are some entrepreneurs more innovative than others? *Small Business Economics*, 31(1), 21. <https://doi.org/10.1007/s11187-008-9107-0>
- Koellinger, P. (2008b). The relationship between technology, innovation, and firm performance—Empirical evidence from e-business in Europe. *Research Policy*, 37(8), 1317–1328. <https://doi.org/10.1016/j.respol.2008.04.024>



- Kor, Y. Y. (2006). Direct and interaction effects of top management team and board compositions on R&D investment strategy. *Strategic Management Journal*, 27(11), 1081–1099. <https://doi.org/10.1002/smj.554>
- Lazar, M., Miron-Spektor, E., Agarwal, R., Erez, M., Goldfarb, B., & Chen, G. (2019). Entrepreneurial team formation. *Academy of Management Annals*. <https://doi.org/10.5465/annals.2017.0131>
- Lechler, T. (2001). Social Interaction: A Determinant of Entrepreneurial Team Venture Success. *Small Business Economics*, 16(4), 263–278. <https://doi.org/10.1023/A:1011167519304>
- Peña, I., Guerrero, M., González-Pernía, J. L., Montero, J. (2020). Global Entrepreneurship Monitor. Informe GEM España 2019-2020. Ed. Universidad de Cantabria. ISSN 1695-9302.
- Pinillos, M.-J., & Reyes, L. (2011). Relationship between individualist–collectivist culture and entrepreneurial activity: Evidence from Global Entrepreneurship Monitor data. *Small Business Economics*, 37(1), 23–37. <https://doi.org/10.1007/s11187-009-9230-6>
- Pinzón, N., Montero, J. and González-Pernía, J.L. (2021): "The influence of individual characteristics on getting involved in an entrepreneurial team: the contingent role of individualism". *International Entrepreneurship and Management Journal*, in press.
- Reynolds. (2017). When is a Firm Born? Alternative Criteria and Consequences. *Business Economics*, 52(1), 41–56. <https://doi.org/10.1057/s11369-017-0022-8>
- Reynolds, Bosma, N., Autio, E., Hunt, S., De Bono, N., Servais, I., Lopez-Garcia, P., & Chin, N. (2005). Global Entrepreneurship Monitor: Data Collection Design and Implementation 1998–2003. *Small Business Economics*, 24(3), 205–231. <https://doi.org/10.1007/s11187-005-1980-1>
- Schmutzler, J., Andonova, V., & Diaz-Serrano, L. (2019). How Context Shapes Entrepreneurial Self-Efficacy as a Driver of Entrepreneurial Intentions: A Multilevel Approach. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 43(5), 880–920. <https://doi.org/10.1177/1042258717753142>
- Shane, S. (2009). Why encouraging more people to become entrepreneurs is bad public policy. *Small Business Economics*, 33(2), 141–149. <https://doi.org/10.1007/s11187-009-9215-5>
- Tian, L., Yang, J. Y., & Wei, L. (2019). Speed to Legal Registration and Nascent Venture Performance: A Temporal Dilemma for Nascent Entrepreneurs in an Emerging Economy. *Journal of Small Business Management*, 57(2), 476–495. <https://doi.org/10.1111/jsbm.12382>
- van der Zwan, P., Thurik, R., Verheul, I., & Hessels, J. (2016). Factors influencing the entrepreneurial engagement of opportunity and necessity entrepreneurs. *Eurasian Business Review*, 6(3), 273–295. <https://doi.org/10.1007/s40821-016-0065-1>
- Yousafzai, S. Y., Saeed, S., & Muffatto, M. (2018). Institutional Theory and Contextual Embeddedness of Women's Entrepreneurial Leadership: Evidence from 92 Countries. *Journal of Small Business Management*, 587–604. [https://doi.org/10.1111/jsbm.12179@10.1111/\(ISSN\)1540-627x.women-in-entrepreneurship](https://doi.org/10.1111/jsbm.12179@10.1111/(ISSN)1540-627x.women-in-entrepreneurship)
- Zhao, Y. L., & Di Benedetto, C. A. (2013). Designing service quality to survive: Empirical evidence from Chinese new ventures. *Journal of Business Research*, 66(8), 1098–1107. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2012.03.006>



NOTAS

1. **Autor de contacto:** Department of Management, University of Zaragoza. Gran Via 2, 50005 Zaragoza, Spain. E-mail address: montero@unizar.es

