

<b>1. La empresa española ante la COVID-19: factores de adaptación al nuevo escenario .....</b>	<b>5</b>
The Spanish company in the face of COVID-19: adaptation factors to the new scenario	
<i>Mg. Ricardo Diego Pérez-Calle</i>	
<i>Dra. Nieves García-Casarejos</i>	
<i>Dr. Javier García-Bernal</i>	
<b>2. El impacto de la COVID-19 en las pequeñas y medianas empresas de comunicación en España .....</b>	<b>25</b>
The impact of COVID-19 in small and medium-sized communication enterprises in Spain	
<i>Dra. Elena Bandrés-Goldáraz</i>	
<i>Mg. Mariola Conde-Casado</i>	
<i>Dra. Isabel Iniesta-Alemán</i>	
<b>3. Diseño y validación de instrumento para la inserción del salario emocional ante la COVID-19.....</b>	<b>41</b>
Design and validation of an instrument for the insertion of emotional salary in the face of COVID-19	
<i>Dra. Janeth Elizabeth Salvador-Moreno</i>	
<i>Mg. María Elena Torrens-Pérez</i>	
<i>Dr. Vladimir Vega-Falcón</i>	
<i>Dr. Darwin Raúl Noroña-Salcedo</i>	
<b>4. La adaptación de las empresas a la realidad COVID: una revisión sistemática.....</b>	<b>55</b>
The adaptation of companies to the COVID reality: a systematic review	
<i>Dr. Miguel Ángel García-Madurga</i>	
<i>Lcda. Ana Julia Grilló-Méndez</i>	
<i>Lcda. Tamara Morte-Nadal</i>	
<b>5. Crowdfunding para el rescate de microempresas. Factores y percepciones de inversionistas potenciales en México .....</b>	<b>71</b>
Crowdfunding for the rescue of micro-businesses. Factors and perceptions of potential investors in Mexico	
<i>Dr. Francisco Javier Segura-Mojica</i>	
<b>6. Crecimiento económico y la teoría de la eficiencia dinámica .....</b>	<b>93</b>
Economic growth and the dynamic efficiency theory	
<i>Dr. Armando José Urdaneta-Montiel</i>	
<i>Dr. Emmanuel Vitorio Borgucci-García</i>	
<i>Mg. Bladimir Jaramillo-Escobar</i>	
<b>7. Responsabilidad social y la gestión de calidad: Empresa Peruana de Seguros.....</b>	<b>117</b>
Social responsibility and quality management: Peruvian insurance company	
<i>Dr. Jaime Agustín Sánchez-Ortega</i>	
<i>Lic. Alejandra Seminario-Polo</i>	
<i>Mg. Abel Marcial Oruna-Rodríguez</i>	
<b>8. Gestión de costos en las cadenas productivas: reflexiones sobre su génesis .....</b>	<b>131</b>
Cost management in production chains: reflections on its genesis	
<i>Dra. Rosana Meleán-Romero</i>	
<i>Dr. Fernando Torres</i>	
<b>9. Tecnologías de la Información y Comunicación exclusivo para el comportamiento del consumidor desde una perspectiva teórica .....</b>	<b>147</b>
Information and Communication Technologies exclusively for consumer behavior from a theoretical perspective	
<i>Mg. Freddy Rodolfo Lalaleo-Analuís</i>	
<i>Mg. Diego Mauricio Bonilla-Jurado</i>	
<i>Mg. Rodolfo Enrique Robles-Salguero</i>	
<b>10. Etnocentrismo del consumidor e intención de compra en países en desarrollo .....</b>	<b>165</b>
Consumer ethnocentrism and purchasing intention in developing countries	
<i>Dra. Catalina González-Cabrera</i>	
<i>Lcda. Karen Trelles-Arteaga</i>	

<b>Normas editoriales básicas .....</b>	<b>181</b>
---	------------

«Retos» es una publicación científica bilingüe de la Universidad Politécnica Salesiana de Ecuador, editada desde enero de 2011 de forma ininterrumpida, con periodicidad fija semestral (abril y octubre), especializada en Desarrollo y sus líneas transdisciplinarias como Administración Pública, Economía Social, Marketing, Turismo, Emprendimiento, Gerencia, Ciencias Administrativas y Económicas, entre otras. Es una Revista Científica arbitrada, que utiliza el sistema de evaluación externa por expertos (peer-review), bajo metodología de pares ciegos (doble-blind review), conforme a las normas de publicación de la American Psychological Association (APA). El cumplimiento de este sistema permite garantizar a los autores un proceso de revisión objetivo, imparcial y transparente, lo que facilita a la publicación su inclusión en bases de datos, repositorios e indexaciones internacionales de referencia. «Retos» se encuentra indizada en Emerging Sources Citation Index (ESCI) de Web of Science, el catálogo LATINDEX, Sistema Regional de información en Línea para Revistas Científicas de América Latina, El Caribe, España y Portugal, forma parte del Directory of Open Access Journals-DOAJ, pertenece a la Red Iberoamericana de Innovación y Conocimiento Científico, REDIB, Red de Revistas Científicas de América Latina y el Caribe, España y Portugal, REDALYC, además conforma la Matriz de Información para el Análisis de Revistas, MIAR. La Revista se edita en doble versión: impresa (ISSN: 1390-6291) y electrónica (e-ISSN: 1390-8618), en español e inglés, siendo identificado además cada trabajo con un DOI (Digital Object Identifier System).

Domicilio de la publicación: Universidad Politécnica Salesiana del Ecuador, casilla postal 2074, Cuenca-Ecuador. Teléfono (+5937) 2050000. Fax: (+5937) 4088958. Correo electrónico: [revistaretos@ups.edu.ec](mailto:revistaretos@ups.edu.ec)

© RETOS. Revista de Ciencias de la Administración y Economía.  
Impreso en Ecuador

Los conceptos expresados en los artículos competen a sus autores. Se permite la reproducción de textos citando la fuente. Los artículos de la presente edición pueden consultarse en la página web de la Universidad.

## Consejo de Editores

### EDITOR JEFE

Dr. Samuel Baixauli Soler, Universidad de Murcia, España.

MSc. Jorge Cueva, Universidad Politécnica Salesiana, Ecuador

### EDITORES ADJUNTOS

- Dra. Priscilla Rossana Paredes Floril, Universidad Politécnica Salesiana, Ecuador
- MSc. Nicolás Sumba, Universidad Politécnica Salesiana, Ecuador

## Consejo Científico

- Dr. Michele Bagella, Universidad Tor Vergata, Italia
- Dra. Sofía Vásquez Herrera, UPAEP, México
- Dr. Rafael Ravina Ripoll, Universidad de Cádiz, España
- Dra. Carmen Marta-Lazo, Universidad de Zaragoza, España
- Dra. Belén Puebla-Martínez, Universidad Rey Juan Carlos, España
- Dra. María Cristina Vallejo, Flacso, Ecuador
- Dra. Judith Cavazos Arroyo, UPAEP, México
- Dr. Ángel Cervera Paz, Universidad de Cádiz, España
- Dra. Cristina Simone, Sapienza Università di Roma, Italia
- Dr. Ebor Fairlie Frisancho, UNMSM, Perú
- Dr. Eduardo Dittmar, EAE Business School, España
- Dr. Geovanny Herrera Enríquez, ESPE, Ecuador
- Dr. Pedro Tito Huamaní, UNMSM, Perú
- Dr. Guillermo Gutiérrez Montoya, Universidad Don Bosco, El Salvador
- Dra. Pilar Marín, Universidad de Huelva, España
- Dra. Gabriela Borges, Universidade Federal Juiz de Fora, Brasil
- Dr. Augusto Hidalgo Sánchez, UNMSM, Perú
- Dr. Jairo Lugo-Ocando, Northwestern University, Qatar
- Dr. Mario Lagunes Pérez, UPAEP, México
- Dr. Tomás López-Gúzman, Universidad de Córdoba, España
- Dra. Patricia Vargas Portillo, CEDEU (URJC), España
- Dr. José Lázaro Quintero, Universidad Nebrija, España
- Dr. Pablo Mauricio Pachas, UNMSM, Perú
- Dr. Alfonso Vargas Sánchez, Universidad de Huelva, España
- Dr. Rodrigo Muñoz Grisales, Universidad EAFIT, Colombia
- Dr. Víctor Manuel Castillo, Universidad de Guadalajara, México
- Dra. Tania Chicaiza Villalba, Universidad Politécnica Salesiana, Ecuador
- Dr. Rodrigo Mendieta Muñoz, Universidad de Cuenca, Ecuador
- Dr. Javier Rojas Villanueva, UNMSM, Perú
- Dr. Vlashkiv Mosquera Aldana, UPAEP, México
- Dr. Edgar Izquierdo Orellana, Espol, Ecuador
- Dr. Victor Castillo Girón, Universidad de Guadalajara, México
- MSc. Carlos Izquierdo Maldonado, Universidad Politécnica Salesiana, Ecuador

- MSc. Fernando Barrera Salgado, Universidad Politécnica Salesiana, Ecuador
- MSc. Marcelo Yáñez Pérez, Universidad Católica Silva Henríquez, Chile
- MSc. Vanessa León León, Espol, Ecuador
- MSc. Oscar William Caicedo Alarcón, Universidad EAFIT, Colombia
- MSc. Pedro Montero Tamayo, Universidad Politécnica Salesiana, Ecuador
- MSc. Raúl Álvarez Guale, Universidad Politécnica Salesiana, Ecuador
- Dr. Arul Chib, Nanyang Technological University, Singapur.
- Dr. Benoit Cordelier, Universidad de Quebec en Montreal, Canadá

## Consejo Editorial Institucional UPS

### CONSEJO DE PUBLICACIONES

- Dr. Juan Cárdenas Tapia, sdb (Presidente)
- Dr. Javier Herrán Gómez (Abya-Yala)
- Dr. Juan Botasso Boetti, sdb.† (Abya-Yala)
- Dr. Juan Pablo Salgado Guerrero (Vicerrector de investigación)
- Dr. Luis Álvarez Rodas (Editor General)
- MSc. Jorge Cueva Estrada (Editor de Retos)
- Dr. José Juncosa Blasco (Abya-Yala)
- Dr. Jaime Padilla Verdugo (Editor de Alteridad)
- Dra. Floralba Aguilar Gordón (Editora de Sophia)
- Dr. John Calle Sigüencia (Editor de Ingenius)
- Dr. René Unda Lara (Editor de Universitas)
- MSc. Sheila Serrano Vicenti (Editora de La Granja)
- Dra. Paola Ingavélez Guerra (Editora Revista Cátedra Unesco)
- MSc. David Armendáriz González (Editor Web)
- Dra. Betty Rodas Soto (Editora de Utopía)
- MSc. Mónica Ruiz Vásquez (Editora del Noti-Ups)

### CONSEJO TÉCNICO

Dr. Ángel Torres-Toukoumidis (Técnico OJS)  
Lcda. Soledad Aguilar (Técnica Marcalyc)  
Lcdo. Christian Arpi (Coordinador Community Managers)  
Kenya Carbo (Community Manager)

### SERVICIO DE PUBLICACIONES

Hernán Hermosa (Coordinación General)  
Marco Gutiérrez (Soporte OJS)  
Paulina Torres (Edición)  
Raysa Andrade (Maquetación)  
Martha Vinueza (Maquetación)

### TRADUCTOR

Joaquín Crespo

### EDITORIAL

Editorial Abya-Yala (Quito-Ecuador)  
Avenida 12 de octubre N422 y Wilson, Bloque A, UPS  
Quito, Ecuador. Casilla 17-12-719  
Teléfonos: (593-2) 3962800 ext. 2638  
Correo electrónico: editorial@abyayala.org.ec

# UNIVERSIDAD POLITÉCNICA SALESIANA DEL ECUADOR

Juan Cárdenas, sdb

**Rector**

© Universidad Politécnica Salesiana

Turuhuayco 3-69 y Calle Vieja

Casilla postal 2074

Cuenca, Ecuador.

Teléfono: (+593 7) 2 050 000

Fax: (+593 7) 4 088 958

E-mail: srector@ups.edu.ec

CANJE

Se acepta canje con otras publicaciones periódicas

Dirigirse a:

Secretaría Técnica de Comunicación y Cultura

Universidad Politécnica Salesiana

Av. Turuhuayco 3-69 y Calle Vieja

Casilla postal 2074

Cuenca, Ecuador.

PBX: (+593 7) 2 050 000 - Ext. 1182

Fax: (+593 7) 4 088 958

Correo electrónico: rpublicas@ups.edu.ec

www.ups.edu.ec

Cuenca - Ecuador

## Retos

Revista de Ciencias de la Administración y Economía

Año XI, Número 21, abril-septiembre

ISSN impreso: 1390-6291 / ISSN electrónico: 1390-8618


La Administración de *RETOS* se realiza a través de los siguientes parámetros:

La revista utiliza el sistema anti plagio académico

Los artículos cuentan con código de identificación

(*Digital Object Identifier*)



El proceso editorial se gestiona a través del  *Open Journal System*

Es una publicación de acceso abierto (*Open Access*) con licencia *Creative Commons*



Las políticas *copyright* y de uso post print, se encuentran publicadas en el Repositorio de Políticas de Autoarchivo *SHERPA/ROMEO*.

Los artículos de la presente edición pueden consultarse en: <http://revistas.ups.edu.ec/index.php/retos>



# La empresa española ante la COVID-19: factores de adaptación al nuevo escenario

## The Spanish company in the face of COVID-19: adaptation factors to the new scenario

**Mg. Ricardo Diego Pérez-Calle** es profesor e investigador de la Universidad de Zaragoza (España) (rdperez@unizar.es) (<https://orcid.org/0000-0003-2726-7146>)

**Dra. Nieves García-Casarejos** es profesora e investigadora de la Universidad de Zaragoza (España) (ngarcia@unizar.es) (<https://orcid.org/0000-0002-5142-0270>)

**Dr. Javier García-Bernal** es profesor e investigador de la Universidad de Zaragoza (España) (igbernal@unizar.es) (<https://orcid.org/0000-0002-4540-4952>)

### Resumen

La pandemia de la COVID-19 ha cambiado de forma radical e impredecible el entorno competitivo de las empresas, siendo España uno de los países de su entorno que se ha visto más afectado. En este nuevo contexto, para hacer frente a unas condiciones del entorno extremadamente dinámicas, complejas y difícilmente predecibles, las empresas para poder adaptarse necesitan estar en posesión o desarrollar una serie de capacidades específicas. Este artículo pretende mostrar que el desarrollo de las TIC, la flexibilidad laboral y la capacidad de innovar son tres factores que favorecen la capacidad de las organizaciones para adaptarse a los nuevos y cambiantes entornos competitivos provocados por la emergencia sanitaria de la COVID-19. La capacidad de adaptarse se refleja a través de su habilidad para dar continuidad tanto a la gestión y monitorización de sus operaciones como a la relación con sus clientes a lo largo de todos los niveles del proceso de venta. Para analizar esta relación, se entrevistó a directivos de empresas durante los meses posteriores a la declaración del estado de alarma en España. Mediante la aplicación de la técnica de análisis multivariante PLS-SEM, se ha estimado que un mayor nivel de los tres aspectos indicados se relaciona positivamente con una mejor adaptación de las empresas tanto a las nuevas necesidades como a las limitaciones de operación en sus respectivos mercados.

### Abstract

*The COVID-19 pandemic has radically and unpredictably changed the competitive environment for companies, with Spain being one of the western countries most affected. In this new context, to face extremely dynamic, complex, and hardly predictable competitive environments, companies must adapt by having or developing a series of specific resources and capacities. This article aims to show that the development of Information and Communication Technology, labor flexibility and the capacity to innovate are factors that favor organizations having the ability to adapt to the new and changing competitive environments caused by the health emergency of COVID-19, reflecting the organization's ability to adapt through its ability to give continuity to both the management and monitoring of its operations and the relationship with its customers throughout all levels of the sales process. To analyze this relationship, company managers were interviewed during the months after the declaration of the state of alarm in Spain. Through the application of the multivariate analysis technique Partial Least Squares Structural Equation Modeling (PLS-SEM), it has been estimated that high levels of ICT development, labor flexibility or capacity to innovate are positively related to a better adaptation of companies to both the new needs of their customers as well as the operating limitations imposed in their respective markets.*

### Palabras clave | keywords

Gestión, TIC, flexibilidad, innovación, COVID-19, PLS-SEM, capacidad de adaptación, entorno competitivo.  
*Management, ICT, flexibility, innovation, COVID-19, PLS-SEM, adaptability, competitive environment.*

**Cómo citar:** Pérez-Calle, R.D., García-Casarejos, N., y García-Bernal, J. (2021). La empresa española ante la COVID-19: factores de adaptación al nuevo escenario. *Retos Revista de Ciencias de la Administración y Economía*, 11(21), pp. 5-24. <https://doi.org/10.17163/ret.n21.2021.01>

## 1. Introducción

La pandemia de la COVID-19, desde su declaración a finales de 2019, ha impuesto una transformación radical en el comportamiento de los distintos agentes económicos a nivel global. En concreto, el impacto que ha ejercido sobre la actividad económica española ha sido devastador, convirtiendo al país en uno de los más afectados de su entorno. Si al final del tercer trimestre de 2020 la caída del PIB en la zona euro, respecto a los niveles de antes de la crisis, era del 4,5%, en España fue del 9,1%. Las previsiones de la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos (OCDE) para el conjunto del año 2020 son de una caída del 11,6%, la mayor de las de todos los países de la organización (OECD, 2021). Y dichas previsiones establecen la recuperación de los niveles anteriores a la crisis para el segundo semestre de 2022. La sucesión de olas de contagios y las consecuentes restricciones para la actividad económica o la movilidad no hacen prever un escenario más optimista.

Desde la declaración del estado de alarma en España en marzo de 2020, miles de empresas y trabajadores han visto frenada o suspendida su actividad. En concreto, según el informe presentado por el Banco de España en diciembre de 2020 (Blanco et al., 2020), se estima que hasta el 9,9% de las empresas españolas han podido desaparecer por problemas de solvencia motivados por la crisis generada por la COVID-19. Esto supone un 150% de incremento respecto a los datos de 2019. Un indicador de esta situación que ofrece el informe es que el 40,6% de las empresas tienen una presión financiera elevada, frente al 13,9% que la tenían el año anterior. Estos datos se explican teniendo en cuenta que durante los primeros nueve meses del año, el 36% de las empresas españolas han tenido pérdidas en su cuenta de resultados. Y todo ello a pesar de que la situación de las empresas españolas antes de la pandemia era, en términos medios, de fortaleza financiera.

No todos los sectores económicos se han visto afectados por igual. El confinamiento y las restricciones de movilidad y de reunión han afectado a las condiciones de oferta y demanda de forma muy heterogénea en los distintos mercados, así como a las relaciones entre las distintas cadenas y sistemas de valor. Se calcula que, en los sectores de hostelería, restauración y ocio, un 72,4% de las empresas tendrá problemas de viabilidad por incapacidad para pagar sus deudas. En el de vehículos de motor este problema se estima que lo sufrirán el 64,6% de las compañías, el 42,2% de las del sector de comercio y el 41,6% de las dedicadas al transporte y almacenaje (Blanco et al., 2020).

El comportamiento de las organizaciones en entornos de alta volatilidad provocados por shocks exógenos ha sido ampliamente estudiado en la literatura, bajo distintas denominaciones: sucesos no esperados, eventos raros, crisis o catástrofes (Duchek et al., 2020). No obstante, el origen de esta situación social y económica, la pandemia de la COVID-19, constituye un evento que se ajusta con todas las características propias de un suceso “cisne negro” (Taleb, 2008): un suceso sorpresivo impredecible, de gran impacto socioeconómico y que se puede racionalizar por retrospectión (apariencia predecible posterior). De esta forma, las implicaciones y consecuencias de un suceso de estas características suponen un impacto mayor que las de los sucesos predecibles, efectos más duraderos y con un fuerte componente transversal.

En este contexto factual, los análisis sobre los factores de adaptación a entornos volátiles, dinámicos y complejos, pero en mayor o menor medida predecibles, dejan de ser válidos, dado que las condiciones impuestas por la emergencia sanitaria han cambiado radicalmente, y de forma literal de la noche a la mañana, las condiciones de operación de las empresas. Y lo continúan haciendo. La sucesión de oleadas de contagios ha provocado que las restricciones a la actividad económica y libertad de movi-



miento se hayan ido a su vez sucediendo, por lo que las empresas han tenido que seguir adaptando sus actividades a cambios radicales de su entorno competitivo. De todo ello se puede extraer la conclusión de que las empresas que estuvieran en posesión de los recursos y capacidades necesarios para una rápida adaptación reactiva a los sucesivos y cambiantes entornos competitivos han podido afrontar dichas nuevas condiciones impuestas en una situación de ventaja competitiva frente a las que no estuvieran en posesión de dichos recursos y capacidades (Barney, 2001).

El objetivo de la presente investigación es explorar, en el caso español, posibles respuestas a la pregunta de qué factores determinan que las empresas estén dotadas de la capacidad de adaptación necesaria a las nuevas y cambiantes condiciones del entorno competitivo provocadas por la pandemia, sin entrar a analizar las particularidades de las empresas y la economía española que han hecho que la intensidad de la crisis consecuencia de la pandemia haya sido mayor que en el resto de países de su entorno.

Se han considerado tres factores para analizar esta relación: la capacidad de innovación de las organizaciones, su flexibilidad laboral y su nivel de desarrollo e implantación de las Tecnologías de Información y Comunicación. Estas tres variables, como se expondrá más adelante, son ampliamente consideradas como propulsoras o como dimensiones de los atributos relacionados con una capacidad de adaptación activa y con la resiliencia organizacional en momentos de crisis: rapidez, agilidad, capacidad de aprendizaje, capacidad de reinención (Alday et al., 2020; Duchek, 2020; Freije & Aláez, 2020; Garamendi, 2020; Weick & Sutcliffe, 2001).

El trabajo se ha organizado como sigue. En primer lugar, se exponen las bases teóricas y las hipótesis a contrastar. A continuación, se describe la metodología empleada en la investigación, incluyendo la toma de datos muestral y la metodología de análisis multivariante empleada. Después se presentan y analizan los resultados obtenidos en el modelo estimado con los criterios de validación aplicados. Para finalizar, se realiza una discusión de los resultados obtenidos y exposición de las conclusiones extraídas, así como establecimiento de los próximos pasos a realizar en línea con la investigación.

## **1.1. Marco teórico e hipótesis**

### *1.1.1. La capacidad de adaptación ante la crisis*

La pandemia de la COVID-19 ha exigido a las empresas adaptar, de la forma más rápida y eficiente posible, sus estructuras, actividades, productos o procesos a las nuevas condiciones competitivas. Distintos estudios (Duchek, 2020; Hermann, 1963; Pearson & Clair, 1998; Smart & Vertinsky, 1984; Lengnick-Hall et al., 2011) analizan la capacidad de adaptación de las organizaciones ante situaciones de crisis inesperadas con alto potencial de consecuencias. Factores comunes considerados en ellos son la actitud proactiva, la continua observación del entorno o la habilidad de reconstruirse y reinventarse. Sin embargo, las características ya descritas del *shock* exógeno producido por la COVID-19 hacen que los determinantes de la capacidad de adaptación varíen frente a situaciones más previsibles o de evolución menos dinámica o traumática. En este contexto, los análisis sobre cómo afrontar con éxito la crisis se centran en conceptos difícilmente cuantificables como la resiliencia empresarial (Garamendi, 2020), la sostenibilidad (Schaltegger, 2020) o la explotación de opciones estratégicas como la *coopetition* (Crick & Crick, 2020).

Esta investigación pretende determinar algunos de los factores que favorecen sortear con éxito el actual entorno competitivo. Así, se ha definido como variable endógena la “capacidad de adaptación” de las organizaciones, considerada como la capacidad de estar en sincronía con los sucesivos entornos competitivos, la rapidez en hacerlo y

la eficiencia del proceso (Grant, 2014; Hax & Majluf, 2015; Thompson & Strickland, 2004). Dicho ajuste de la empresa a las nuevas condiciones externas implica que la empresa deberá alinear aspectos relacionados con:

- Necesidades de recursos.
- Oferta de productos /servicios, tanto *mix* como cantidad demandada.
- Apalancamiento operativo.
- Procedimientos operativos.
- Relación con *stakeholders* externos, especialmente clientes.

### 1.1.2. La relación entre el desarrollo de las TIC y la capacidad de adaptación

Las Tecnologías de Información y Comunicación (TIC) constituyen un campo heterogéneo y del que existen multitud de definiciones y clasificaciones. Agrupan un conjunto de recursos e innovaciones de hardware, software, telecomunicaciones o dispositivos electrónicos vinculados entre sí, con capacidad de generar entre todos ellos una red universal o herramientas que permiten acumular datos para sintetizar y generar información. Constituyen por tanto un conjunto de medios, herramientas y dispositivos que emplean tanto las telecomunicaciones como las tecnologías de computación para generar y transmitir información (Cobo-Romaní, 2009).

Respecto a la dimensión organizativa y empresarial de las TIC, se identifica con el conjunto de recursos que proporciona la capacidad de manipular información y que soportan el desarrollo y crecimiento económico de cualquier organización (Thompson & Strickland, 2004). En todo caso, las TIC proporcionan a las organizaciones enormes posibilidades y diferentes enfoques para gestionar su conocimiento, aumentar su flexibilidad, potenciar la interactividad con sus *stakeholders*, favorecer su robustez financiera, aumentar su rapidez de desarrollo, favorecer su independencia, etc.

A pesar del consenso entre los académicos de que las TIC constituyen un factor que favorece significativamente el crecimiento y las posibilidades de supervivencia de las empresas, los mecanismos concretos que subyacen a dichas consecuencias han sido objeto de amplio debate (Bharadwaj, 2000), si bien existe cierto consenso sobre uno de sus efectos más valorados: el de potenciador y soporte de las competencias básicas de la organización (Ravichandran & Lertwongsatien, 2005).

Así, directa o indirectamente, el nivel de desarrollo de las TIC o de digitalización de las organizaciones tiene una incidencia clave y un efecto permanente en los procesos, el comportamiento, el rendimiento o la cultura organizacionales (Bloom et al., 2014; Draca et al., 2007).

Por lo tanto, basándonos en ello formulamos la siguiente hipótesis:

*H1: Existe una relación positiva y significativa entre el desarrollo de TIC de una empresa y su capacidad de adaptación ante el shock externo producido por la COVID-19.*

### 1.1.3. La relación entre el esfuerzo en innovación y la capacidad de adaptación

La innovación se ha convertido durante las últimas décadas en un elemento fundamental para la supervivencia de las empresas, cuando anteriormente había sido considerada como elemento diferenciador. Y en el entorno turbulento marcado por la COVID-19, el factor innovación de las empresas está siendo percibido como catalizador de la gestión eficiente de las organizaciones y como generador de oportunidades a múltiples niveles de su cadena de valor (Guderian et al., 2020; Lee & Trimi, 2020; Sharma et al., 2020).



La innovación tiene distintos determinantes, siendo el fundamental la capacidad de innovación (Prajogo & Ahmed, 2006), considerada como la capacidad de la empresa para generar nuevo conocimiento que será posteriormente aplicado de forma práctica en la misma, ya sea a través de la oferta de nuevos productos o servicios o a través del desarrollo de nuevos procesos. A su vez, la capacidad de innovación se puede descomponer en esfuerzo y experiencia en innovar (López-Mielgo et al., 2012). En nuestra investigación se ha considerado el primer componente, ya que este determina de forma significativa del segundo, no quedando además sesgado o moderado por la antigüedad de la organización.

Así, el esfuerzo en innovación de la organización se identifica con la búsqueda de generación de conocimiento nuevo, para su posterior aplicación en nuevos productos o servicios que ofrecer en el mercado o en nuevos procesos internos, estructuras organizativas, etc., Su medición se realiza a través de las actividades en I+D+i implementadas (Adler & Shenbar, 1990; Guan & Ma, 2003).

Con base en todo ello formulamos la siguiente hipótesis:

H2: Existe una relación positiva y significativa entre el esfuerzo en innovación de una empresa y su capacidad de adaptación ante el shock externo producido por la COVID-19.

#### 1.1.4. *La relación entre la flexibilidad y la capacidad de adaptación*

La flexibilidad organizativa representa la habilidad para adaptarse de forma rápida y eficiente a un entorno incierto —en cuanto a las condiciones de la demanda y del mercado—aplicando una combinación de recursos y capacidades (Bueno, 2007; Volberda, 1996).

La flexibilidad de la organización puede dividirse en tres dimensiones (Sánchez et al., 2011):

- Flexibilidad productiva: capacidad para alcanzar la adecuada versatilidad en volumen y tipología de productos o servicios ofertados.
- Flexibilidad de la estructura organizativa: capacidad de adecuación a nivel de estructura jerárquica, descentralización, tamaño, internacionalización o integración vertical.
- Flexibilidad laboral: capacidad de los recursos humanos de adaptarse a las condiciones internas y externas de la organización.

La presente investigación se ha enfocado en la flexibilidad laboral, considerada como facilitadora de las flexibilidades organizativas y productivas (Wright & Snell, 1998). Atkinson (1981) establece la siguiente tipología de flexibilidad laboral: numérica, financiera y funcional. Las dos primeras han quedado excluidas del estudio, ya que la primera hace referencia a la capacidad de adaptar el tamaño de la fuerza laboral a la demanda —situación que las empresas han realizado mediante las figuras legales de ERE y ERTE— y la segunda a las condiciones retributivas —también determinadas por distintas leyes y regulaciones. La tercera se refiere a la polivalencia o autonomía de los empleados como factor de adaptación de la fuerza laboral a las exigencias del mercado. En este contexto, es importante resaltar la relación establecida entre la resiliencia organizacional y la gestión de los recursos humanos, en la que se identifica que la primera se ve favorecida por el nivel de competencias en posesión de los empleados (Lengnick-Hall et al., 2011).

De esta forma, formulamos la siguiente hipótesis:

H3: Existe una relación positiva y significativa entre la flexibilidad laboral de una organización y su capacidad de adaptación ante el shock externo producido por la COVID-19.

#### 1.1.5. El papel mediador del esfuerzo en innovación

La influencia positiva que la flexibilidad ejerce sobre la capacidad de adaptación puede analizarse también a través de la influencia que la primera ejerce sobre el esfuerzo en innovación. Dicha influencia, a nivel de la flexibilidad laboral funcional, ha sido analizada a través de diversos canales que favorecen la capacidad de innovación (Sánchez et al., 2011):

- La polivalencia mejora las habilidades individuales.
- La polivalencia favorece el trabajo en equipo y la colaboración interdepartamental.
- La polivalencia amplía la difusión del conocimiento.
- La polivalencia mejora la motivación por eliminación del trabajo repetitivo
- La formación en el puesto de trabajo desarrolla a los empleados del núcleo competitivo de la organización.

Además, la capacidad de innovación de las empresas influye y potencia de forma transversal las capacidades de la organización y su relación con los distintos *stakeholders* (López-Mielgo et al., 2012).

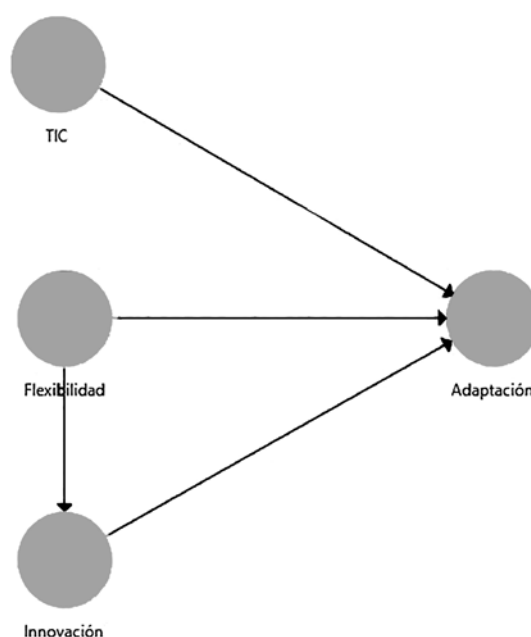
Todo lo anterior nos lleva a formular la siguiente hipótesis:

H4: Existe una relación positiva y significativa entre la flexibilidad de una organización y su capacidad de adaptación ante la COVID-19, a través del canal del esfuerzo en innovación.

#### 1.1.6. Modelo teórico

Con los recursos, fundamentos y razonamientos expuestos, planteamos el siguiente modelo teórico.

**Figura 1. Modelo teórico**



Fuente: Autores.

## 2. Materiales y método

El análisis exploratorio de nuestro modelo teórico se ha realizado mediante Modelización de Ecuaciones Estructurales con Mínimos Cuadrados Parciales (PLS-SEM), a través de la aplicación de software SmartPLS 3.3.2. Los motivos de esta elección fueron su adecuación al carácter exploratorio de la investigación, su flexibilidad para el uso simultáneo de indicadores formativos y reflectivos y de diferentes escalas de medición, así como su capacidad para emplear variables no paramétricas.

La toma de datos se llevó a cabo mediante una encuesta realizada a 76 directivos de empresas entre los meses de mayo a agosto de 2020. El tamaño medio de las empresas incluidas en la muestra fue de 527 trabajadores, con una mediana de 60, lo cual se acerca a la representación del tejido económico español si se obvian las empresas individuales. No se incluyeron en la muestra empresas de los sectores más afectados por la pandemia y las restricciones derivadas, como hostelería y restauración, turismo, transportes, ocio, automoción o determinado comercio minorista (Blanco et al., 2020).

La encuesta se construyó con preguntas abiertas sobre distintas actividades, prácticas o recursos relacionados con las variables de nuestro modelo teórico y con las dificultades surgidas tras el estado de alarma. Para la observación y medición a través de la encuesta de las cuatro variables latentes del modelo se definieron un conjunto de indicadores o variables manifiestas.

Variable latente “TIC”: constructo con un indicador formativo, *Digi*, cuantificado por escala Likert de 1 a 3, tomando como base las clasificaciones por áreas temáticas y niveles de desarrollo de las TIC establecidas por el Ministerio de Industria, Comercio y Turismo del Gobierno de España (Observatorio Nacional de las Telecomunicaciones y de la Sociedad de la Información, 2011, 2020):

- Nivel 1 (Likert 1): infraestructura tecnológica básica (ordenador, servidores, etc.); infraestructura de comunicaciones básica (telefonía, internet).
- Nivel 2 (Likert 2): soluciones de ámbito general (ofimática, ERP, etc.). Perfiles en RRSS. Desarrollo de página web o comercio electrónico.
- Nivel 3 (Likert 3): industria 4.0, servicios TIC avanzados (herramientas específicas para procesos de negocio, administración electrónica, información en tiempo real, publicidad dirigida, Big Data, etc.).

Variable latente “Innovación”: compuesto de un indicador formativo, *IDi*. Las actividades en I+D+i se consideran primer paso y propulsoras de la innovación (Cohen & Levinthal, 1990; Janowski, 1998; López-Mielgo et al., 2012), por lo que se tomó a los recursos dedicados a I+D+i como proxy de este constructo. La cuantificación de las observaciones realizadas a través de la encuesta del indicador se ha realizado, mediante escala Likert de 1 a 3, con base al ajuste de las respuestas obtenidas respecto a los recursos dedicados a las actividades de I+D+i con el siguiente patrón:

- No se realizan o se realizan como un esfuerzo extraordinario.
- Se realizan actividades de forma habitual. Sin presupuesto comprometido/estructura formal para su realización.
- El esfuerzo en I+D+i es parte del funcionamiento normal de la empresa, con porcentaje establecido del presupuesto anual y personas/departamento/división responsable.

Variable latente “Flexibilidad”: compuesto con dos constructos formativos, *Aut* y *Multi*. Considerándose la flexibilidad laboral funcional (Atkinson, 1981), las dos dimensiones observadas fueron la redistribución de los trabajadores con base en su polivalencia (indicador *Multi*) y la autonomía del empleado en la realización del trabajo (*Aut*). La cuantificación de cada indicador fue por escala Likert de 1 a 5, aplicando los criterios expuestos por Bloom y Van Reenen (2007):

*Cuantificación del indicador Aut*: “el ritmo de trabajo y tareas desempeñadas por los trabajadores en el día a día lo deciden”:

- 1: Empresario/directivo todas.
- 2: Empresario/directivo la mayoría.
- 3: Consenso/equilibrio.
- 4: Trabajador la mayoría.
- 5: Trabajador todas.

*Cuantificación del indicador Multi*: “en la organización existe”:

- 1: Alta especialización de los trabajadores para lograr máxima eficiencia. No existe movilidad entre puestos.
- 2: Cierta movilidad ad hoc cuando las necesidades de producción lo exigen.
- 3: Movimientos formales entre puestos por necesidades de producción. No hay programa específico de desarrollo de la polivalencia del trabajador.
- 4: Movimientos formales entre puestos por necesidades de producción. Existe un programa específico de desarrollo de la polivalencia del trabajador.
- 5: Fomento y desarrollo de la polivalencia de los trabajadores. La rotación es parte del funcionamiento operativo normal de la empresa.

Variable latente “Adaptación”: medida por cinco indicadores reflectivos, *Costes*, *P/S*, *Pers*, *Org*, *RelCl*. Cada uno se corresponde con efectos que una mayor o menor capacidad de adaptación al entorno provoca en las organizaciones. La observación de cada uno se ha realizado a través de las siguientes preguntas y la cuantificación de las observaciones con base en las correspondientes respuestas obtenidas:

- *Costes*: “¿La situación provocada por la COVID-19 ha forzado a su empresa a reducir costes de estructura (excluidos los de personal) para reducir el apalancamiento operativo de la empresa?”. Cuantificación por Likert de 1 (mucho) a 3 (poco/nada).
- *Pers*: “¿La situación provocada por la COVID-19 ha forzado a su empresa a variar de forma continua el número de trabajadores en plantilla?”. Likert de 1 (mucho) a 3 (poco/nada).
- *P/S*: “¿La situación provocada por la COVID-19 ha forzado a su empresa, por problemas operativos, a variar el *mix* de productos/servicios ofertados?”. Likert de 1 (mucho) a 3 (poco/nada).
- *Org*: “¿La situación de provocada por la COVID-19 ha dificultado la organización o monitorización del trabajo a nivel operativo en la empresa?”. Likert 1 a 5:
  - 1: La organización y monitorización del trabajo se han visto muy afectadas.
  - 3: alguna de estas actividades se han visto afectadas de forma media o temporalmente.
  - 5: La organización y monitorización del trabajo, en general, no se han visto afectadas.

- *Rel.Cl.*: “¿La situación de provocada por la COVID-19 ha dificultado la relación y gestión de los clientes a nivel preventiva, venta o postventa?”. Likert 1 a 5:  
1: La relación con los clientes se ha visto muy afectada/dificultada a todos los niveles.  
3. La relación con los clientes se ha visto afectada a nivel significativo en alguno de dichos niveles.  
5: La relación con los clientes no/apenas se ha visto afectada.

Con todo ello, nuestro modelo teórico tiene cuatro variables latentes y nueve variables manifiestas:

**Tabla 1. Variables latentes e indicadores del modelo teórico**

Variable latente	Descripción	Índice	Descripción
<b>TIC</b>	Desarrollo de las TIC.	Dig	Nivel de desarrollo alcanzado de las Tecnologías de Información y Comunicación.
<b>Flexibilidad</b>	Flexibilidad laboral funcional.	Aut	Nivel de autonomía de los trabajadores.
		Multi	Polivalencia de los empleados.
<b>Innovación</b>	Esfuerzo en innovación.	IDi	Recursos dedicados a I+D+i
<b>Adaptación</b>	Capacidad de adaptación.	Costes	Variación apalancamiento operativo.
		Pers	Variación trabajadores.
		P/S	Variación <i>mix</i> de productos/servicios.
		Rel.Cl.	Afectación a la relación con los clientes
		Org	Incidencia en organización y monitorización del trabajo.

### 3. Resultados

#### 3.1. Muestra

Para la definición del tamaño de la muestra, se empleó el criterio de las tablas de potencia de Cohen (1988). Para nuestra investigación, con un número de predictores máximo de tres, potencia de 0.8 y  $\alpha$  de 0.05, se tiene que la muestra requerida para efectos medios son 76 observaciones y para efectos grandes de 35, por lo que la muestra obtenida se considera suficiente para nuestro modelo.

La tabla 2 describe los parámetros estadísticos de las variables manifiestas de la muestra.

**Tabla 2. Estadísticos descriptivos**

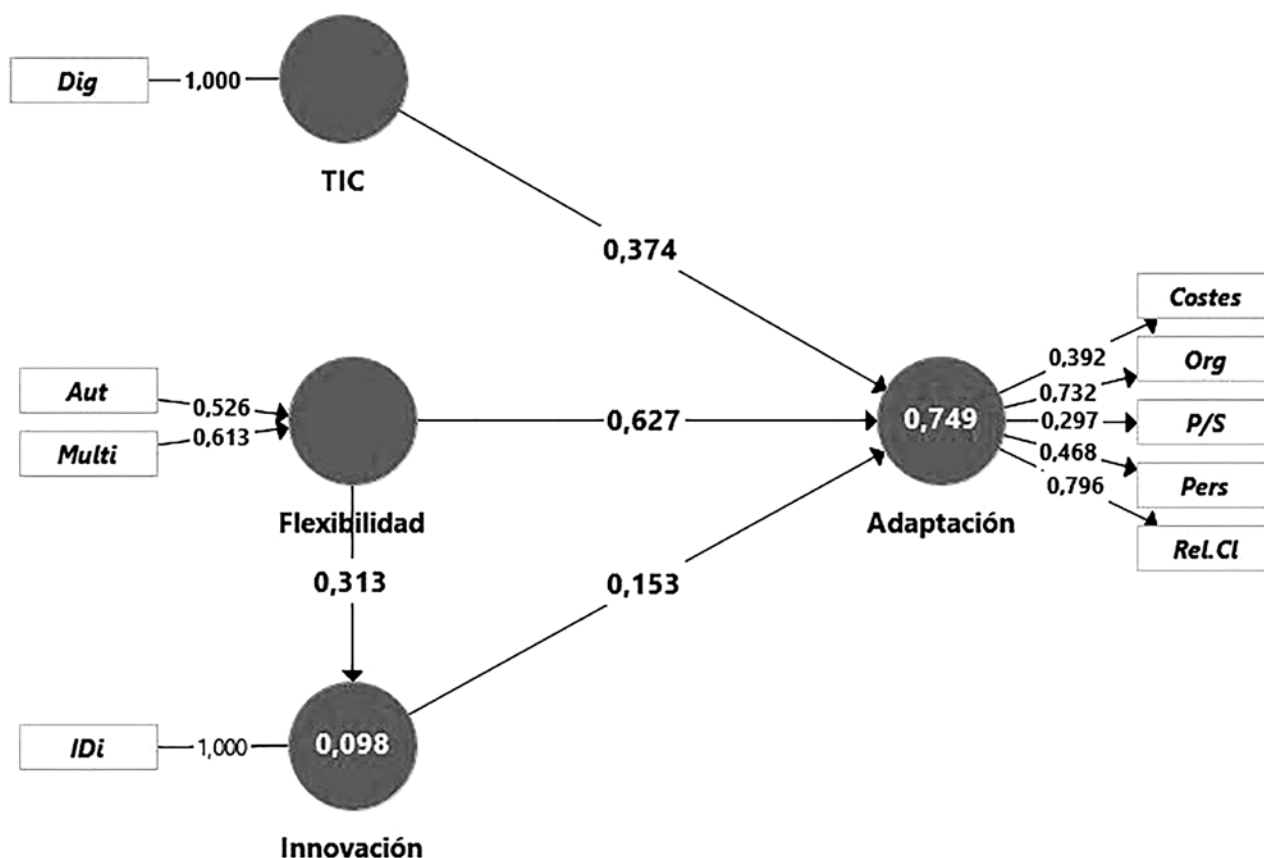
	Media	Mediana	Desv. Est.	Kurtosis	Nº Observ.
Dig	2,158	2,158	0,779	-1,31	76
Aut	2,105	2,105	0,981	-0,175	76
Multi	2,605	2,605	1,052	-0,383	76
IDi	2,816	2,816	1,243	-0,936	76
Costes	2,092	2,092	0,652	-0,634	76
Pers	2,039	2,039	0,637	-0,499	76
P/S	2,592	2,592	0,566	0,119	76
Rel.Cl	3,289	3,289	1,049	-0,576	76
Org	3,066	3,066	1,017	-0,626	76

### 3.2. Modelo estimado

El procedimiento de análisis realizado ha sido el propuesto por Hair et al. (2019). La evaluación del modelo se realizó en dos etapas: evaluación del modelo estructural y evaluación del modelo de medida. Adicionalmente, también se ha realizado la evaluación del ajuste del modelo global.

Los resultados estimados fueron los siguientes:

**Figura 2. Modelo estimado (R<sup>2</sup>, coeficientes path y pesos/cargas externas)**



Fuente: Autores.



### 3.2.1. Evaluación del modelo de medida

El modelo de medida muestra las relaciones entre constructos e indicadores. Mediante su análisis, se evaluó la fiabilidad y validez de los indicadores de cada constructo (Hair et al., 2019). Dada la diferente naturaleza de los modelos de medida con indicadores reflectivos y formativos la validación de cada tipo se realizó por separado. Se consideraron los siguientes criterios de validación:

Formativos (Hair et al., 2019; Chin, 2010):

- Evaluación a nivel de constructo: validez externa o convergente.
- Evaluación a nivel de indicador: valoración de existencia de multicolinealidad; valoración de la magnitud de los pesos y de su significación.

Reflectivos (Hair et al., 2019):

- Fiabilidad del indicador.
- Consistencia interna.
- Validez convergente.
- Validez discriminante.

### Modelos de medida formativos (“Innovación”, “TIC” y “Flexibilidad”).

*Análisis de la existencia de multicolinealidad:* mediante el Factor de Inflación de la Varianza (VIF), donde el criterio de validación es que para valores de VIF mayores de 3,3 existe alta multicolinealidad (Diamantopoulos & Siguaw, 2006).

**Tabla 3. Factor de Inflación de la Varianza (VIF)**

	VIF
IDi	1
Dig	1
Aut	1,406
Multi	1,406

*Valoración de la relevancia de los indicadores:* los pesos de los distintos indicadores formativos muestran que todos ellos son relevantes en el modelo.

**Tabla 4. Pesos externos**

	Innovación	Desarrollo TIC	Flexibilidad
IDi	1		
Dig		1	
Aut			0,526
Multi			0,613

*Valoración de la significación de los indicadores:* mediante el procedimiento de remuestreo *bootstrapping*. Los resultados muestran que los indicadores son significativos.

**Tabla 5. Resultado bootstrapping para pesos externos**

	Muestra original	Media muestra	Desviación estándar	Estadísticos t	P Valores
Aut -> Flexibilidad	0,526	0,504	0,162	3,25	0,001
Multi -> Flexibilidad	0,613	0,625	0,149	4,106	0,000

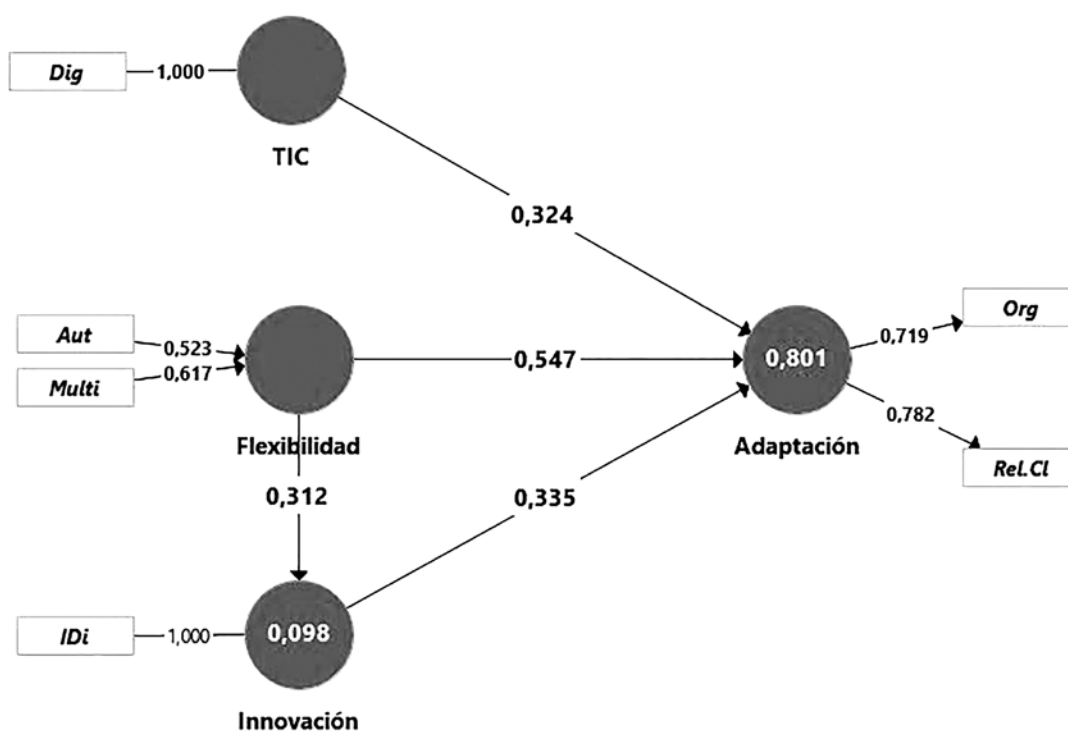
**Modelos de medida reflectivos** (“Adaptación”).

*Fiabilidad individual del indicador* (correlación con su constructo): la carga factorial (*f*) ha de ser mayor que 0,707. Se han obtenido los siguientes resultados:

**Tabla 6. Cargas factoriales**

	<i>f</i>
Costes	0,392
Pers	0,468
P/S	0,297
Rel.Cl.	0,796
Org	0,732

Solo los indicadores *Rel.Cl* y *Org* resultan suficientemente fiables, por lo que los otros tres se eliminaron del modelo. La estimación del modelo teórico una vez eliminados dichos tres indicadores fue la siguiente:

**Figura 3. Modelo estimado depurado**

Fuente: Autores.

*Fiabilidad y validez del constructo* (consistencia interna): se emplearon los siguientes criterios (Hair et al., 2019; Werts, et al., 1974; Dijkstra & Henseler, 2015):

**Tabla 7. Resultados criterios fiabilidad y validez del constructo**

	<b>Alfa Cronbach</b>	<b>Fiabilidad compuesta</b>	<b>Dijkstra y Henseler</b>
Valores (fiabilidad si > 0,7)	0,719	0,721	0,723

*Validez convergente* (convergencia de un constructo en explicar sus indicadores): medida por la Varianza Extraída Media (AVE). En el constructo “Capacidad de Adaptación” AVE = 0,564 > 0,5.

*Validez discriminante* (grado en el que cada constructo es diferente de los demás del modelo): evaluación por dos criterios.

- Criterio de Fornell-Larcker: varianza capturada por un constructo de sus indicadores debe ser mayor que la varianza compartida entre él y los demás del modelo (Fornell & Larcker, 1981).

**Tabla 8. Criterio de Fornell-Larcker**

	<b>Adaptación</b>
Adaptación	<b>0,751</b>
TIC	0,699
Innovación	0,682
Flexibilidad	0,587

- Análisis de las cargas cruzadas: las cargas factoriales de los indicadores deben tener mayor valor con su propia variable que con las demás.

**Tabla 9. Cargas cruzadas**

	<b>Adaptación</b>	<b>TIC</b>	<b>Innovación</b>	<b>Flexibilidad</b>
Org	<b>0,719</b>	0,369	0,488	0,535
Rel.Cl	<b>0,782</b>	0,508	0,535	0,516
Dig	0,587	<b>1</b>	0,547	0,147
IDi	0,682	0,547	<b>1</b>	0,312
Aut	0,572	0,116	0,307	<b>0,854</b>
Multi	0,649	0,14	0,246	<b>0,898</b>

Los resultados validan todos los modelos de medida formativos y reflexivo del modelo teórico depurado.

### 3.2.2. Evaluación del modelo estructural

Los efectos estimados, directos e indirectos, entre las variables exógenas y las endógenas fueron los siguientes:

**Tabla 10. Efectos directos (coeficientes path), indirectos y totales**

	Efectos directos	Efectos indirectos	Efectos totales
Flexibilidad -> Adaptación	0.547	0.104	0.651
Flexibilidad -> Innovación	0.312		
Innovación -> Adaptación	0.335		
TIC -> Adaptación	0.324		

Para la validación del modelo estructural se han considerado (Hair et al., 2019): problemas de colinealidad, valores de los coeficientes *path*, coeficiente de determinación ( $R^2$ ), tamaño de los efectos ( $f^2$ ) y relevancia predictiva.

*Análisis de la presencia de problemas de colinealidad:* para asegurar que no existe multicolinealidad entre las variables precedentes de cada constructo endógeno, el Factor de Inflación de la Varianza (VIF) ha de ser menor que 3.

**Tabla 11. VIF del modelo estructural**

	Adaptación	Innovación
Flexibilidad	1,109	1
Innovación	1,547	
Desarrollo TIC	1,427	

*Evaluación del signo algebraico, magnitud y significación estadística de los coeficientes path* (relaciones hipotetizadas entre las variables), a partir de los datos de la figura 3.

-Signo y magnitud de los coeficientes: todos los coeficientes son de signo positivo, conforme a las relaciones positivas hipotetizadas. Muestran magnitudes de efectos medias o moderadas.

-Valoración de la significación de los efectos: mediante la técnica de remuestreo *bootstrapping* se ha comprobado el nivel de significación de cada coeficiente ( $p < 0,05$ ).

**Tabla 12. Resultados bootstrapping efectos**

	Muestra original	Media de la muestra	Desviación estándar	Estadísticos t	P Valores
Flexibilidad -> Adaptación	0,547	0,548	0,106	5,175	<b>0</b>
Flexibilidad -> Innovación	0,312	0,324	0,112	2,797	<b>0,003</b>
Innovación -> Adaptación	0,335	0,336	0,111	3,014	0,001
TIC -> Adaptación	0,324	0,323	0,097	3,345	<b>0</b>
Flexibilidad -> Innovación -> Adaptación	0,105	0,112	0,059	1,769	<b>0,039</b>

Los resultados muestran que las cuatro hipótesis formuladas constituyen relaciones significativas.

*Valoración del coeficiente de determinación ( $R^2$ ):* los valores de obtenidos de  $R^2$  y de  $R^2$  ajustado para la variable endógena “Adaptación” han sido de 0,801 y 0,792 respectivamente, lo que indica un poder explicativo sustancial (Chin, 1998).

Respecto a la varianza explicada de “Adaptación” por cada una de sus variables predictoras:

**Tabla 13. Varianza explicada por cada predictor**

	Coef. path	Correlación	Varianza explicada
Flexibilidad	0,547	0,699	<b>0,3823</b>
Innovación	0,335	0,682	<b>0,2284</b>
TIC	0,324	0,587	<b>0,1901</b>

*Valoración de los tamaños de los efectos ( $f^2$ ):* todos los efectos observados son de tamaño grande (Cohen, 1988).

**Tabla 14. Tamaño de los efectos**

	$f^2$
Flexibilidad	1,352
Innovación	0,363
TIC	0,369

Valoración de la relevancia predictiva: se empleó el valor  $Q^2$  del test de Stone-Geisser como medida del poder predictivo del modelo fuera de la muestra utilizada. Para su cálculo, se ha empleado el procedimiento *blindfolding*, reutilizando la muestra omitiendo cada *d-ésimo* dato del constructo endógeno, estimando los distintos parámetros con los datos restantes, y prediciendo a partir de ellos los valores omitidos (Chin, 1998). El procedimiento se ha realizado con una distancia de omisión  $D=7^1$ . El valor de  $Q^2$  se calculó mediante el enfoque de redundancia validada de forma cruzada (estimaciones tanto del modelo estructural como de medida para la predicción).

**Tabla 15. Resultados blindfolding-Redundancia de constructo validada de forma cruzada**

	Suma de las observaciones al cuadrado (SSO)	Suma de los errores de predicción al cuadrado (SSE)	$Q^2=1-SSE/SSO$
Adaptación	152	85,456	0,438
Innovación	76	72,035	0,052

1 Los valores recomendados para D son entre 5 y 10 (Hair et al., 2019). Además, el cociente entre el tamaño muestral y la distancia D no puede ser un número entero, para evitar que en la matriz de datos se elimine siempre el mismo conjunto de observaciones en cada ronda. En este caso, 76/7.

El valor obtenido, mayor que 0, refleja relevancia predictiva. En el caso de “Capacidad de adaptación”, al situarse entre 0,25 y 0,5 indica relevancia de tamaño medio y en el de “Innovación”, baja (Hair et al., 2019b).

### 3.2.3. Ajuste global del modelo

Mediante la evaluación del grado de discrepancia entre la matriz de correlaciones del modelo estimado y la matriz de correlaciones empírica. Se utilizó el SRMR, *Standardized Root Mean Square* residual, como reflejo de dicha divergencia. SRMR ha de ser menor que 0,08 (Hu & Bentler, 1998), y a menor valor de SRMR, mejor ajuste. En nuestro modelo, SRMR=0,026.

## 4. Conclusiones y discusión

La presente investigación ha explorado si determinados factores transversales a las organizaciones pueden facilitar su adaptación al entorno competitivo resultante de la pandemia de COVID-19. Se han encontrado relaciones significativas entre tres características organizacionales y la capacidad de adaptación al nuevo escenario: flexibilidad laboral, desarrollo de TIC y esfuerzo en innovación. Este último ejerce además un papel mediador en la relación entre flexibilidad y capacidad de adaptación, incrementándose el efecto total de la primera sobre la segunda. Los resultados obtenidos han validado las cuatro hipótesis formuladas.

Respecto a la capacidad de adaptación, se ha encontrado que las variables más adecuadas para su observación son el nivel de incidencias sobre la organización y monitorización del trabajo y sobre las relaciones con los clientes. Aspectos como los ajustes de plantilla, cambios en el *mix* de la oferta o recortes estructurales no han mostrado ser elementos cuyo factor común principal sea la capacidad de adaptación, debiéndose para ellos explorar otros factores internos y externos de la empresa- como la estrategia genérica, las particularidades de su cadena de suministro, limitaciones regulatorias específicas, estacionalidades del sector, etc.

Las principales contribuciones de la investigación son, en primer lugar, la delimitación de determinantes que parecen favorecer la capacidad de adaptación de las empresas al entorno competitivo consecuencia de la COVID-19. Si bien todas las relaciones hipotetizadas han resultado significativas, el efecto mayor se da en la influencia positiva que ejerce la flexibilidad laboral funcional, lo que está en línea con trabajos precedentes que muestran que prácticas como la descentralización o la polivalencia favorecen la competitividad de las organizaciones (Bloom et al., 2010; Sánchez et al., 2011). En segundo lugar, los resultados obtenidos pueden orientar a focalizar esfuerzos. Muchos de los efectos provocados por la crisis van a permanecer en el largo plazo (Gruszczynski, 2020; Ortega-Vivanco, 2020), constituyéndose la COVID-19 en catalizador de tendencias observadas desde hace años. Así actuaciones hacia la digitalización que permitan actividades como la monitorización en tiempo real, el teletrabajo o desarrollar canales online con clientes y proveedores; la polivalencia de los trabajadores que favorece la adaptación continua a la demanda, mayor motivación y espíritu de trabajo en equipo; o los esfuerzos en innovar, que acarrean consecuencias organizacionales de excelencia a lo largo de toda la organización más allá de los *J* innovadores pasan a convertirse en un *must* para las empresas en el corto y medio plazo.

Los resultados obtenidos y conclusiones extraídas están en línea con diversas investigaciones previas. Siguiendo a Milgrom y Roberts (1992), puede concluirse que el desarrollo de las TIC permite gestionar de forma más eficiente los problemas de información y de coordinación de una organización, lo cual incide directamente en su



adaptación al entorno competitivo. En el contexto actual, Almeida et al. (2020) resaltan la importancia del papel que la digitalización puede ejercer en la competitividad de las empresas en la era pos-COVID-19. Y Fields et al. (2020) observan que las prácticas de industria 4.0 han ayudado a mantener las actividades empresariales durante la crisis.

Además del papel moderador y mediador que ejerce la innovación, se ha observado que los efectos de la pandemia han ejercido un papel catalizador sobre la innovación (Heinonen & Strandvik, 2020), y que en el entorno actual la capacidad de innovación influye significativamente en el éxito empresarial (Putra et al., 2020).

Como próximos pasos a seguir en la investigación queda profundizar en las relaciones exploradas y analizar su evolución temporal mediante el uso de datos de panel, explorando además la relación existente entre las variables consideradas y diversos indicadores de rendimiento organizacional, incorporando en paralelo otras variables en el estudio, como la cooperación entre empresas como fuente de desarrollo económico local en momentos de crisis (Carpio, 2020; Vergara-Romero & Sorhegui-Ortega, 2020). Así mismo, también aumentar el tamaño muestral para avanzar en el camino del estudio confirmatorio de las relaciones entre las variables. Finalmente, analizar el papel moderador que variables como el tipo de propiedad o el tamaño pueden ejercer sobre las relaciones analizadas.

## Referencias

- Alday, M.Á., Amigo, M.C., & Heras, H.A. (2020). Estructuras organizativas para organizaciones resilientes. Una reflexión desde el punto de vista del diseño organizativo. *Boletín de Estudios Económicos*, 75(231), 475-500.
- Almeida, F., Santos, J.D., & Monteiro, J.A. (2020). The challenges and opportunities in the digitalization of companies in a post-COVID-19 World. *IEEE Engineering Management Review*, 48(3), 97-103. <https://doi.org/10.1109/EMR.2020.3013206>
- Atkinson, J. (1984). Manpower strategies for flexible organisations. *Personnel management*, 16(8), 28-31.
- Barney, J. B. (2001). Resource-based theories of competitive advantage: A ten-year retrospective on the resource-based view. *Journal of Management*, 27(6), 643-650. <https://doi.org/10.1177/014920630102700602>
- BDE (2020). Informe trimestral de la economía española. *Boletín Económico/Banco de España [Artículos]*, n. 4.
- Bharadwaj, A.S. (2000). A resource-based perspective on information technology capability and firm performance: an empirical investigation. *MIS Quarterly*, 169-196. <https://doi.org/10.2307/3250983>
- Blanco, R., Mayordomo, S., Menéndez, Á., & Menéndez, Á. (2020). El impacto de la crisis del Covid-19 sobre la situación financiera de las empresas no financieras en 2020: evidencia basada en la Central de Balances. *Boletín Económico*, (4/2020), 1-23.
- Bloom, N., & Van Reenen, J. (2007). Measuring and explaining management practices across firms and countries. *The Quarterly Journal of Economics*, 122(4), 1351-1408. <https://doi.org/10.1162/qjec.2007.122.4.1351>
- Bloom, N., Sadun, R., & Van Reenen, J. (2010). Recent advances in the empirics of organizational economics. *Annual Review of Economics*, 2(1), 105-137. <https://doi.org/10.1146/annurev.economics.050708.143328>
- Bloom, N., Garicano, L., Sadun, R., & Van Reenen, J. (2014). The distinct effects of information technology and communication technology on firm organization. *Management Science*, 60(12), 2859-2885. <https://doi.org/10.1287/mnsc.2014.2013>
- Bueno, E. (2007). *Organización de empresas. Estructura, procesos y modelos*. Pirámide.
- Carpio, S. (2020). La cooperación entre firmas en el desarrollo regional: una revisión. *Retos. Revista de Ciencias de la Administración y Economía*, 10(19), 117-133. <https://doi.org/10.17163/ret.n19.2020.07>
- Chin, W.W. (1998). The partial least squares approach to structural equation modeling. *Modern Methods for Business Research*, 295(2), 295-336.

- Chin, W.W. (2010). How to write up and report PLS analyses. In *Handbook of partial least squares* (pp. 655-690). Springer, Berlin, Heidelberg.
- Cobo-Romani, J. C. (2009). El concepto de tecnologías de la información. Benchmarking sobre las definiciones de las TIC en la sociedad del conocimiento. *ZER-Revista de Estudios de Comunicación*, 14(27), 295-318. <https://bit.ly/2NoSUrL>
- Crick, J.M., & Crick, D. (2020). Coopetition and COVID-19: Collaborative business-to-business marketing strategies in a pandemic crisis. *Industrial Marketing Management*, 88, 206-213. <https://doi.org/10.1016/j.indmarman.2020.05.016>
- Diamantopoulos, A., & Siguaw, J.A. (2006). Formative versus reflective indicators in organizational measure development: A comparison and empirical illustration. *British Journal of Management*, 17(4), 263-282. <https://doi.org/10.1111/j.1467-8551.2006.00500.x>
- Dijkstra, T.K., & Henseler, J. (2015). Consistent partial least squares path modeling. *MIS Quarterly*, 39(2). <https://doi.org/10.2307/26628355>
- Draca, M., Sadun, R., & Van Reenen, J. (2007). Productivity and ICTs: a review of the evidence. In *The Oxford Handbook of Information and Communication Technologies* (pp. 100-147). Oxford University Press.
- Duchek, S. (2020). Organizational resilience: a capability-based conceptualization. *Business Research*, 13(1), 215-246. <https://doi.org/10.1007/s40685-019-0085-7>
- Fields, Z., Abdullah, Z.M., Musisi, A.N., & Mitchley, N.K. (2020). Using collective creativity and industry 4.0 technology to reduce the negative impact of a pandemic on entrepreneurs. In *Handbook of Research on Using Global Collective Intelligence and Creativity to Solve Wicked Problems* (pp. 133-155). IGI Global. <https://doi.org/10.4018/978-1-7998-2385-8.ch007>
- Fornell, C., & Larcker, D.F. (1981). Evaluating structural equation models with unobservable variables and measurement error. *Journal of Marketing Research*, 18(1), 39-50. <https://doi.org/10.1177/002224378101800104>
- Freije, I., & Aláez, M. (2020). Resiliencia estratégica: ¿una capacidad estratégica distintiva o umbral? *Boletín de Estudios Económicos*, 75(231), 453-474.
- Garamendi, A. (2020). La economía española y su tejido productivo: la resiliencia, el valor para superar esta crisis y mirar el futuro. *Boletín de Estudios Económicos*, 75(231), 433-451.
- Grant, R.M. (2014). *Dirección estratégica*. Thomson-Civitas.
- Gruszczynski, L. (2020). The COVID-19 pandemic and international trade: Temporary turbulence or paradigm shift? *European Journal of Risk Regulation*, 11(2), 337-342. <https://doi.org/10.1017/err.2020.29>
- Guderian, C.C., Bican, P.M., Riar, F.J., & Chattopadhyay, S. (2020). Innovation management in crisis: patent analytics as a response to the COVID 19 pandemic. *R&D Management*. <https://doi.org/10.1111/radm.12447>
- Hair, J.F., Hult, G.T.M., Ringle, C.M., Sarstedt, M., Castillo-Apráiz, J., Cepeda-Carrión, G., & Roldán, J.L. (2019a). *Manual de partial least squares structural equation modeling (pls-sem)*. OmniaScience Scholar.
- Hair, J.F., Risher, J.J., Sarstedt, M., & Ringle, C.M. (2019b). When to use and how to report the results of PLS-SEM. *European Business Review*. <https://doi.org/10.1108/EBR-11-2018-0203>
- Hax, A.C., & Majluf, N.S. (2015). *Estrategia para el liderazgo competitivo. De la visión a los resultados*. Prentice-Hall.
- Heinonen, K., & Strandvik, T. (2020). Reframing service innovation: COVID-19 as a catalyst for imposed service innovation. *Journal of Service Management*.
- Hermann, C.F. (1963). Some consequences of crisis which limit the viability of organizations. *Administrative Science Quarterly*, 61-82. <https://doi.org/10.2307/2390887>
- Hu, L.T., & Bentler, P.M. (1998). Fit indices in covariance structure modeling: Sensitivity to underparameterized model misspecification. *Psychological Methods*, 3(4), 424. <https://doi.org/10.1037/1082-989X.3.4.424>

- Lee, S.M., & Trimi, S. (2020). Convergence innovation in the digital age and in the COVID-19 pandemic crisis. *Journal of Business Research*, 123, 14-22. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2020.09.041>
- Lengnick-Hall, C.A., Beck, T.E., & Lengnick-Hall, M.L. (2011). Developing a capacity for organizational resilience through strategic human resource management. *Human Resource Management Review*, 21(3), 243-255. <https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2010.07.001>
- López-Mielgo, N., Montes-Peón, J.M., & Vázquez-Ordás, C. (2012). ¿Qué necesita una empresa para innovar? Investigación, experiencia y persistencia. *Revista Europea de Dirección y Economía de la Empresa*, 21(3), 266-281. <https://doi.org/10.1016/j.redee.2012.05.005>
- Milgrom, P., & Roberts, J. (1992): *Economics, Organization and Management*. Prentice Hall, Inc.
- Observatorio Nacional de las Telecomunicaciones y de la Sociedad de la Información (2011). *Informe e-pyme 2010: Análisis sectorial de la implantación de las TIC en la PYME española*. Ministerio de Industria, Comercio y Turismo del Gobierno de España. <https://bit.ly/3aPkV4v>
- Observatorio Nacional de las Telecomunicaciones y de la Sociedad de la Información (2020). *Informe e-pyme 2019: Análisis sectorial de la implantación de las TIC en las empresas españolas*. Madrid: ONTSI. <http://doi.org/10.30923/2341-4030-2020>
- OECD (2021). OECD Economic Outlook No 108 (Edition 2020/2), OECD Economic Outlook: Statistics and Projections (database). <https://doi.org/10.1787/c59fcffd-en>
- Ortega-Vivanco, M. (2020). Efectos del Covid-19 en el comportamiento del consumidor: Caso Ecuador.RETOS. *Revista de Ciencias de la Administración y Economía*, 10(20), 233-247. <https://orcid.org/0000-0003-4647-4343>
- Pearson, C.M., & Clair, J.A. (1998). Reframing crisis management. *Academy of Management Review*, 23(1), 59-76. <https://doi.org/10.5465/amr.1998.192960>
- Prajogo, D.I., & Ahmed, P.K. (2006). Relationships between innovation stimulus, innovation capacity, and innovation performance. *R&D Management*, 36(5), 499-515. <https://doi.org/10.1111/j.1467-9310.2006.00450.x>
- Putra, I., Sunarsih, N., Novitasari, L., & Setini, M. (2020). Exploring the relationship between social capital, innovation capability and innovation during the coronavirus pandemic. *Uncertain Supply Chain Management*, 8(4). <https://doi.org/857-864>. 10.5267/j.uscm.2020.5.007
- Ravichandran, T. & Lertwongsatien, C. (2005). Effect of information systems resources and capabilities on firm performance: A resource-based perspective. *Journal of Management Information Systems*, 21(4), 237-276. <https://doi.org/10.1080/07421222.2005.11045820>
- Sánchez, Á.M., Jiménez, M.J.V., & Pérez, M.P. (2011). Innovación y flexibilidad de recursos humanos: el efecto moderador del dinamismo del entorno. *Revista Europea de Dirección y Economía de la Empresa*, 20(1), 41-68.
- Schaltegger, S. (2020). Sustainability learnings from the COVID-19 crisis. Opportunities for resilient industry and business development. *Sustainability Accounting, Management and Policy Journal*. <https://doi.org/10.1108/SAMPJ-08-2020-0296>
- Sharma, H.B., Vanapalli, K.R., Cheela, V.S., Ranjan, V.P., Jaglan, A.K., Dubey, B., & Bhattacharya, J. (2020). Challenges, opportunities, and innovations for effective solid waste management during and post COVID-19 pandemic. *Resources, Conservation and Recycling*, 162, 105052. <https://doi.org/10.1016/j.resconrec.2020.105052>
- Smart, C., & Vertinsky, I. (1984). Strategy and the environment: A study of corporate responses to crises. *Strategic Management Journal*, 5(3), 199-213. <https://doi.org/10.1002/smj.4250050302>
- Volberda, H.W. (1996). Toward the flexible form: how to remain vital in hypercompetitive environments. *Organization Science*, 7(4), 359-374. <https://doi.org/10.1002/smj.4250050302>
- Taleb, N.N. (2008). *El cisne negro: el impacto de lo altamente improbable*. Paidós.
- Thompson, A. & Strickland, A. (2004). *Administración estratégica*. MacGraw Hill.
- Vergara-Romero, A., & Sorhegui-Ortega, R. (2020). Factores de desarrollo local desde el enfoque de la gestión organizativa *Revista de la Universidad del Zulia*, 11(31), 86-96. <https://doi.org/10.46925/rdluz.31.07>
- Weick, K.E., & Sutcliffe, K.M. (2001). *Managing the unexpected* (Vol. 9). Jossey-Bass.

- Werts, C.E., Linn, R.L., & Jöreskog, K.G. (1974). Interclass reliability estimates: testing structural assumptions. *Educational and Psychological Measurement*, 34, 25-33.  
<https://doi.org/10.1177/001316447403400104>
- Wright, P.M., & Snell, S.A. (1998). Toward a unifying framework for exploring fit and flexibility in strategic human resource management. *Academy of Management Review*, 23(4), 756-772.  
<https://doi.org/10.5465/amr.1998.1255637>



# El impacto de la COVID-19 en las pequeñas y medianas empresas de comunicación en España

## The impact of COVID-19 in small and medium-sized communication enterprises in Spain

**Dra. Elena Bandrés-Goldáraz** es profesora e investigadora de la Universidad de Zaragoza (España) (bandres@unizar.es) (<https://orcid.org/0000-0003-0898-2232>)

**Mg. Mariola Conde-Casado** es profesora e investigadora de la Universidad de Zaragoza (España) (mconde@unizar.es) (<https://orcid.org/0000-0003-1348-035X>)

**Dra. Isabel Iniesta-Alemán** es profesora e investigadora en la Universidad Internacional de la Rioja (España) (isabel.iniesta@unir.net) (<https://orcid.org/0000-0002-0127-3487>)

### Resumen

La pandemia provocada por la COVID-19 se ha llevado por delante a buena parte de las pequeñas y medianas empresas españolas. Sin embargo, estas pymes dedicadas a la comunicación han visto cómo la crisis económica no solo no ha afectado de la misma manera que al resto de empresas y autónomos, sino que están saliendo adelante, en una amplia mayoría, con la gran esperanza de que la crisis les respetará en este 2021, a pesar de los duros ajustes que han tenido que hacer ante la reducción mayoritaria de ingresos. El estudio se ha realizado en pymes y autónomos/as de la Comunidad de Aragón fundamentalmente pero también se ha estudiado en una pequeña muestra de las de Madrid, por ser territorios representativos de lo que ocurre en España. El objetivo de este trabajo consiste en averiguar cuáles han sido las medidas adoptadas por estas empresas para afrontar y capear la crisis mundial. A través de una metodología e-Delphi se ha obtenido como principales conclusiones el alto grado de positividad frente a la crisis detectada en estas empresas; sus empeños por salir adelante, a pesar del mazazo económico que ha supuesto para la mayoría la bajada de ingresos y el alto grado de solidaridad para con el resto de la sociedad desplegada por estas personas.

### Abstract

*The pandemic caused by COVID-19 has taken a large number of small and medium-sized Spanish companies by surprise. However, these SMEs dedicated to communication have seen how the economic crisis has not only not affected in the same way as the rest of companies and self-employed, but they are getting ahead, in a large majority, with the great hope that the crisis will respect them in this 2021, despite the tough adjustments they have had to make before the majority reduction of income. The study has been carried out in SMEs and self-employed workers in the Community of Aragon, mainly, but a small sample of those in Madrid has also been studied, as they are representative of what is happening in Spain. The aim of this work is to find out what measures have been adopted by these companies to face and weather the global crisis. Through an e-Delphi methodology, the main conclusions obtained were the high degree of positivity in the face of the crisis detected in these companies; their efforts to move forward, despite the economic blow that the drop in income has meant for most of them; and the high degree of solidarity with the rest of society shown by these people.*

### Palabras clave | keywords

Empresas, pymes, comunicación, COVID-19, gestión de la complejidad, gestión de crisis, resiliencia.  
*Companies, SMEs, communication, COVID-19, competitive advantage, crisis management, communication, resilience.*

**Cómo citar:** Bandrés-Goldáraz, E., Conde-Casado, M., e Iniesta-Alemán, I. (2021). El impacto de la COVID-19 en las pequeñas y medianas empresas de comunicación en España. *Retos Revista de Ciencias de la Administración y Economía*, 11(21), pp. 25-40. <https://doi.org/10.17163/ret.n21.2021.02>



## 1. Introducción

La crisis económica sin precedentes generada por la COVID-19 en España ha impactado fundamentalmente en la pequeña y mediana empresa. De cada cinco empleos destruidos en 2020, cuatro estaban registrados en organizaciones empresariales con menos de cincuenta personas empleadas.

Según la clasificación de microempresas, pequeña y mediana empresa (PYME) recogida en el Anexo I del Reglamento (UE) n° 651/2014 de la Comisión Europea:

1. La categoría de microempresas, pequeñas y medianas empresas (PYME) está constituida por las empresas que ocupan a menos de 250 personas y cuyo volumen de negocios anual no excede de 50 millones EUR o cuyo balance general anual no excede de 43 millones EUR.
2. En la categoría de las PYME, se define pequeña empresa como una empresa que ocupa a menos de 50 personas y cuyo volumen de negocios anual o cuyo balance general anual no supera los 10 millones EUR.
3. En la categoría de las PYME, se define microempresa como una empresa que ocupa a menos de 10 personas y cuyo volumen de negocios anual o cuyo balance general anual no supera los 2 millones EUR.

Por otro lado, en España también existe una categoría laboral desempeñada por personas cuya labor profesional se define como “autónomo/a”. Según el artículo 1 de la Ley 20/2007, de 11 de julio, del Estatuto del Trabajo Autónomo, puede ser catalogado como profesional autónomo o autónoma:

Las personas físicas que realicen de forma habitual, personal, directa, por cuenta propia y fuera del ámbito de dirección y organización de otra persona, una actividad económica o profesional a título lucrativo, den o no ocupación a trabajadores por cuenta ajena. Esta actividad autónoma o por cuenta propia podrá realizarse a tiempo completo o a tiempo parcial.

Atendiendo a los datos de diciembre de 2020, en España están registrados 3 271 408 autónomos/as que cotizan a la Seguridad Social dentro del Régimen Especial de Trabajadores Autónomos (RETA).

Del volumen total de empresas y de trabajadores, esta investigación se ceñirá a las empresas dedicadas a la gestión integral de la comunicación para organizaciones y personas, que puede contener servicios de consultoría, auditoría de comunicación, imagen y marca corporativa, reputación o relaciones públicas, entre otros campos, una tipificación que se recoge, según la Clasificación Nacional de Actividades Económicas (CNAE), en el grupo M de dicho ranking, denominado “Actividades Profesionales, Científicas y Técnicas”, en el que se recogen las actividades dedicadas a “relaciones públicas y comunicación (...) publicidad; agencias de publicidad; servicios de representación de medios de comunicación; estudio de mercado y realización de encuestas de opinión pública; actividades de diseño especializado y actividades de fotografía”. El estudio se centrará en una representación de las empresas en la Comunidad de Madrid y en la de Aragón, con el fin de acotar el tamaño de la muestra, al mismo tiempo que se obtiene una muestra representativa.

En cuanto al número de empresas inscritas en la Seguridad Social, según el informe elaborado por el Ministerio de Trabajo a diciembre de 2020, las empresas dedicadas a este tipo de actividades en diciembre de 2019 pasaron de 94 001 en el conjunto de España, a 92 843 en el mismo mes, pero de 2020. En diciembre de 2020, el número de personas registradas en este sector de Relaciones Públicas y Comunicación en todo el país era de 763 867. En el régimen de autónomos, esta misma sección aglutinaba a



295 389 personas. Es esta una tendencia decreciente (Marta-Lazo et al., 2018) que ya se venía experimentando en el sector, aún antes de la crisis actual.

En enero de 2020, en la Comunidad Autónoma de Madrid las personas afiliadas al régimen general en esta actividad fueron 243 692 y, en Aragón, 14 510. Estas cifras bajaron en Madrid en diciembre de ese mismo año a 242 249 personas, mientras que en Aragón se registró un ligero aumento al subir esta cifra a 14.658. En cuanto al registro de trabajadores autónomos en toda España, en enero de 2020, su número era de 131 395 pero terminó el año con una media en diciembre de 295 520 afiliados en la categoría M.

En el régimen de trabajadores autónomos en Aragón, se registraron 7 703 en enero de 2020 y terminaron el año con un registro de 7 737 personas, como puede comprobarse en la Tabla 1.

**Tabla 1. Afiliados/as medios del mes y secciones de actividad CNAE 2009**

LOCALIZACIÓN		ENE. 2020	DIC. 2020
		SECCIÓN M CNAE “RELACIONES PÚBLICAS Y COMUNICACIÓN”	SECCIÓN M CNAE “RELACIONES PÚBLICAS Y COMUNICACIÓN”
ESPAÑA	RÉGIMEN GENERAL	766 823	763 867
C.A. MADRID	RÉGIMEN GENERAL	243 692	242 249
C.A. ARAGÓN	RÉGIMEN GENERAL	14 510	14 658
ESPAÑA	AUTÓNOMOS/AS	131 395	295 389
C.A. MADRID	AUTÓNOMOS/AS	27 015	58 083
C.A. ARAGÓN	AUTÓNOMOS/AS	7 703	7 737

Fuente: Elaboración propia

Como es obvia la importancia que ha tenido y tiene la comunicación en cualquier situación y, especialmente, en tiempos de pandemia, se quiere reflejar en este trabajo cómo ha afectado la crisis económica derivada de la crisis sanitaria a las pequeñas y medianas empresas que han hecho y hacen posible este tipo de comunicación en numerosas organizaciones, entidades y empresas, imprescindible para afrontar y superar estos duros momentos.

Ante la imposibilidad de llevar a cabo un escaneo de todas las pymes de comunicación en todo el país se ha realizado un estudio sobre la mayoría de las empresas de comunicación registradas en Aragón y sobre una muestra representativa de las pymes de la Comunidad de Madrid. Se ha elegido Aragón por ser una comunidad que suele utilizarse como referencia media en cuanto a comportamiento político, como ha quedado registrado en el libro “Aragón es nuestro Ohio (2019)”, pero también por ser una comunidad de tamaño medio en España.

Este estudio se ha comparado, a grandes rasgos, con los realizados por KPMG y CEOE (2020a) y el realizado por DIRCOM (2020) para las grandes empresas de todos los sectores, para determinar si existen o no coincidencias con las pequeñas y medianas.

### ***1.1. La comunicación como herramienta de las empresas al servicio de la sociedad***

El 91,3% de las grandes empresas contaba con un departamento de comunicación en el año 2010, según se pone de manifiesto en la tercera edición del informe “El estado de la comunicación en España” (2010) publicado por la Asociación de Directivos de Comunicación (DIRCOM), cifra que aumentó hasta alcanzar el 100% de las empresas en 2018, según datos aportados por esta Asociación en su último informe (2018). El desarrollo de la comunicación está ligado, en las últimas décadas, al ámbito de las grandes empresas (Gómez-Nieto, 2011) ya que cuando se trata de pequeñas y medianas empresas (PYMES), según un informe de la consultora OAK Power publicado por el diario *Cinco Días*, (2015) este porcentaje desciende hasta el 55%.

En este marco, el volumen de negocio de las consultoras de comunicación y relaciones públicas aumenta cada año, tanto a nivel internacional como en España, ya que crece la cifra de empresas que entienden que las consultoras especializadas son las organizaciones idóneas para apoyar, en el caso de las grandes corporaciones o, para organizar, en el caso de las pymes, la comunicación integral de sus marcas. En 2019, el 57% de las compañías afirmaban haber trabajado con consultoras de comunicación. De ellas, el 75% subrayaba que volverían a trabajar con una y el 88% las considera como el socio ideal para manejar la estrategia de comunicación y de marca a largo plazo.

Son algunos de los datos que se desprenden del estudio bienal “Agency Scope 2019/2020” elaborado por la consultora internacional Scopen (2020), donde se asegura que las empresas de comunicación y relaciones públicas contribuyen en un 16% al crecimiento del negocio de sus clientes. En España constituyen este sector agencias de perfil independiente y de muy pequeño tamaño que suelen trabajar para las pymes, frente a grandes multinacionales, que son más atractivas y competitivas para las grandes empresas (AxiCom, 2015). Los cambios vertiginosos a los que tienen que hacer frente el sector han provocado también la aparición de empresas colaborativas, formadas por autónomos/as especialistas en áreas concretas de la comunicación que ofrecen sus servicios de forma independiente pero englobados en una marca común.

Este nuevo entorno, inmerso en la eclosión de nuevos modelos de negocio y marcado por la presencia de la Tecnología de Inteligencia, requiere que las empresas se diseñen con base en estructuras flexibles, eficientes y dinámicas (Ravina-Ripoll et al., 2019). Para conseguir esto es imprescindible que las personas que forman el equipo de las nuevas empresas de comunicación y relaciones públicas acepten con naturalidad y sin temor (Foncubierta-Rodríguez & Sánchez-Montero, 2019) el nuevo contexto de la comunicación digital.

Como recogen Gómez y Bandrés (2014, p. 144), “las agencias de comunicación ofrecen servicios a aquellas organizaciones que, por su dimensión, no pueden disponer de un gabinete propio, pero sí son conscientes de lo impredecible que resultan hoy los servicios de comunicación”. Siguiendo a Marín-Dueñas (2015) las pymes se plantean la necesidad de invertir en comunicación ya que la consideran como un factor de éxito que favorece los buenos resultados, así como la buena marcha de la organización al ser una herramienta imprescindible para relacionarse con sus públicos de interés ya sean internos o externos. Para este autor, las pymes entienden que la comunicación estratégica debe ser gestionada por personal especializado y profesional, por lo que, cuando no disponen de presupuesto para incorporar a un especialista en plantilla, externalizan el servicio a consultoras de comunicación.

El informe de Scopen asegura que cada vez más empresas son conscientes de la necesidad de contar con las consultoras de comunicación o agencias de relaciones públicas que les ayuden a gestionar su imagen y reputación. El conocimiento del mer-

cado, el cliente y la marca (37%), proactividad e iniciativa (37%) y creatividad e ideas innovadoras (31%), son las características más valoradas por las empresas anunciantes en una consultora de comunicación, según Scopen.

En esta misma línea, un informe realizado por la revista especializada *El Publicista* (2019) destaca que las empresas españolas valoran de forma muy positiva tres aspectos clave de las agencias de comunicación: su capacidad estratégica para generar negocio desde la gestión de la comunicación (es un aspecto clave para ocho de cada diez entrevistados), su capacidad de aportar una visión innovadora y creativa para llegar a la audiencia (70%) y el que sean interlocutoras perfectas entre la empresa y sus grupos de interés.

Una de las evidencias que ha dejado la pandemia en el ámbito económico y social ha sido el refuerzo de la implicación de las organizaciones con sus grupos de interés, en el ámbito de responsabilidad social de su actividad. Entre el 14 de marzo de 2020 (el día anterior a la entrada en vigor en España del Estado de Alarma) y el 14 de abril de ese mismo año, según un informe de la consultora CANVAS (2020) se han identificado vinculadas a la COVID-19, más de 650 iniciativas empresariales y más de 9000 impactos en medios de comunicación protagonizados por las grandes empresas, pymes y autónomos/as. Algunas de estas iniciativas han sido donaciones, acciones solidarias o adaptaciones de los modelos de producción dirigidas a todos los grupos de interés, desde empleados a clientes y proveedores, hasta la sociedad en general, en especial los sectores más necesitados o vulnerables, como se recogerá más adelante.

Según este informe, un 41% de las iniciativas se han enfocado mayoritariamente en el conjunto de la sociedad en general, poniendo en evidencia la fuerza que pueden manifestar las empresas al reaccionar ante situaciones urgentes, así como su capacidad para ayudar a los sectores más débiles.

Ante esta pandemia sanitaria y social, más del 39% de las acciones solidarias de las empresas han puesto el foco en la salud y el bienestar de sus grupos de interés más cercanos, tanto externos como internos, tal y como se constata en la Tabla 2:

**Tabla 2. Iniciativas empresariales frente a la COVID-19**

TIPOLOGÍA DE INICIATIVAS		
CORPORATIVO	EMPLEADOS	CLIENTES
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Publicidad específica sobre COVID-19</li> <li>• Ajustes de costes, reducción o reajuste de actividad</li> <li>• Suspensión de actividades de marketing o publicidad</li> <li>• Mensajes públicos de CEO o alta dirección</li> <li>• Recorte de sueldos de directivos</li> <li>• Suspensión de dividendo y/o aplazamiento de compra de acciones</li> <li>• Cancelación o celebración telemática de juntas de accionistas</li> <li>• Lanzamiento de planes post COVID-19</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Mantenimiento de actividad y del empleo</li> <li>• Bonus extra para empleados que trabajan durante el estado de alarma</li> <li>• Medidas relacionadas con salud, seguridad y bienestar (incluye teletrabajo)</li> <li>• Nuevas contrataciones o refuerzo de turnos</li> <li>• Voluntariado corporativo o iniciativas promovidas por los empleados</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Lanzamiento o redefinición de servicios</li> <li>• Medidas reforzadas de seguridad y prevención</li> <li>• Priorización de ciertos colectivos en la prestación del servicio</li> <li>• Aplazamiento, retrasos o moratoria de pagos a clientes</li> <li>• Prestación de servicios gratuitos para colectivos desfavorecidos</li> </ul>

SOCIEDAD	PROVEEDORES
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Donación económica</li> <li>• Donación en especie</li> <li>• Adaptación temporal a la producción, servicios o personal a las necesidades surgidas por la crisis</li> <li>• Adhesión a plataformas o iniciativas o alianzas con entidades sociales</li> <li>• Acompañamiento a colectivos vulnerables</li> <li>• Campañas de sensibilización o información</li> <li>• Iniciativas culturales o formativas</li> <li>• Apoyo a la innovación</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Adelantamiento de pagos a proveedores</li> </ul>

Fuente: Canvas, 2020

A partir de este listado general de iniciativas, destacan las donaciones en especie, en concreto y especialmente de material sanitario como mascarillas y geles hidro-alcohólicos de desinfección de manos, así como de alimentos y otros dispositivos electrónicos. También se reseñan las acciones directamente monetarias que, en conjunto, representan más del 19% del total. En cuanto a las iniciativas con el personal destacan el mantenimiento de la actividad y del empleo y el refuerzo de las medidas de salud, seguridad y bienestar. El estudio de CANVAS (2020) destaca, además, las acciones relativas al establecimiento de alianzas, adhesión a iniciativas o plataformas sociales, algo que denota un nivel alto de compromiso con el entorno, con vocación de permanencia y con un fuerte componente de cooperación.

Entre las conclusiones de este informe se pone de manifiesto que esta crisis ha fortalecido el rol y el protagonismo de las personas dentro de las empresas. De esta manera, plantea la necesidad de consolidar el clima ético generado frente a la crisis reforzando la sostenibilidad, la resiliencia organizacional y la flexibilidad como los vectores clave de la nueva cultura empresarial para adaptarse al nuevo escenario pos-COVID.

Una macro iniciativa empresarial puesta en marcha por una conocida marca de supermercados promovió, junto con sus doscientas empresas proveedoras, la plataforma #EstoNOTienequePARAR, para reconocer públicamente el esfuerzo de las empresas por seguir trabajando y generar un clima de confianza, fundamentalmente a nivel interno. Salió a la red el 16 de marzo de 2020 para unir y animar, tal y como lo recogen en su web, “a quienes trabajaban garantizando los suministros esenciales pese a las grandes dificultades”. A través de dicha iniciativa se:

Alentaba a todas las empresas, emprendedores y autónomos que no podían trabajar o abrir su negocio a que continuasen activos, inspirándoles con casos de éxito reales que sucedían en aquel momento para que también innovaran, reinventaran su negocio o se readaptaran a la nueva situación.

En pocos meses alcanzó más de 3 000 adhesiones y, tras finalizar el confinamiento a partir del 21 de junio de 2020, fecha en la que se dio por concluido el Estado de Alarma que decretó el total confinamiento domiciliario, salvo para sectores de primera necesidad, esta iniciativa dio paso a una segunda fase llamada #EActíVate, con el objetivo de “acelerar y activar nuestra economía para superar las consecuencias sociales y económicas del impacto que la crisis sanitaria está teniendo en nuestra estructura empresarial e industrial y nuestra economía”.

Se dieron a conocer más de 3 000 casos reales de empresas de todos los tamaños, trabajadores autónomos/as de todo el estado español. En Aragón también suscitó numerosas adhesiones. Tal y como recogen en su página web, la difusión de estas experiencias se dio a conocer por diferentes canales en los que pudieron verse una ingente cantidad de noticias y que posibilitaron la retroalimentación por parte del público, tal y como recogen en su web: “más de 100 casos publicados en televisiones/rádios nacionales y autonómicas; 800 noticias en prensa; 640 casos explicados en la web y 700 000 visualizaciones de los vídeos de las empresas en nuestros canales”.

Además de este proyecto, en la Comunidad de Aragón se pusieron en marcha iniciativas como:

- #AragonenMarcha, gestionada por CEOE Aragón en la que se centralizaron donaciones económicas, de productos o servicios junto con el resto de agentes sociales y el Gobierno de Aragón.
- #LasMarcasSeSalen. Con este “hashtag”, se llevó a cabo una campaña de comunicación para rendir un homenaje a las 230 marcas que se sumaron a esta iniciativa solidaria. El objetivo fue generar confianza en el futuro y fortalecer los lazos trazados entre empresas y personas para recuperar la “nueva normalidad” en la que se instaló Aragón y el resto de España, tras la finalización del confinamiento domiciliario.

## 2. Metodología y muestra

La necesidad de obtener información sobre el impacto generado por la crisis sanitaria en la actividad de las pymes de comunicación, prácticamente al mismo tiempo que se sigue sufriendo la pandemia, ha obligado a adoptar unos parámetros de análisis basados en la versatilidad de la metodología e-Delphi, definida por Lindqvist y Nordänger (como se cita en Mamaqi et al., 2010) “como un tipo especial de investigación en la que se utilizan cuestionarios para la recogida de datos”, y en la que “en los últimos años, el uso del correo electrónico se ha hecho cada vez más frecuente para llevar a cabo el proceso”.

Se ha seguido el protocolo de fases, recogidas por Reguant y Torrado (2016, p. 92) iniciado por la consulta a tres expertas que han ayudado a validar los criterios de las preguntas, así como su formulación. Se ha establecido una encuesta de conveniencia dirigida a estas empresas para obtener información específica a través de un formulario descriptivo, con preguntas cuantitativas de fase básica y otras preguntas cualitativas para lograr la información sobre respuestas personales ante problemas generales, provocados por la COVID-19. También se ha contactado con las empresas a través del correo electrónico y la red social de LinkedIn para explicarles la colaboración con el proyecto y se ha obtenido de ellas opiniones muy valiosas sobre temas específicos que no se contemplaban en el cuestionario.

La encuesta realizada consta de seis primeras preguntas en las que se determina el sexo, la edad, tamaño de la empresa, estudios de la persona dirigente que contesta, domicilio de la empresa y años de creación de la empresa.

El cuestionario contiene otras diez preguntas, en las que se plantea cómo ha afectado la COVID a la empresa; si se ha acogido a un *erte*<sup>1</sup> y si se está, en el momento

---

1 *Erte*, definido por el Diccionario Panhispánico del Español Jurídico, es el “procedimiento para la suspensión del contrato de trabajo o la reducción de la jornada laboral, de carácter temporal, por



de contestar, en uno. Se pregunta también sobre cuál de las medidas sugeridas se ha tomado principalmente para adaptarse a la situación generada por la COVID-19 (teletrabajo; reducción de plantilla; solicitud de crédito financiero; focalización del trabajo en internet y redes sociales; cambio de actividad u otra medida). La pregunta 5 es de respuesta abierta para quienes hayan contestado “Otra medida”. La 6 solicita que diga si la empresa ha llevado a cabo alguna iniciativa solidaria durante la pandemia. La 7 solicita que, en caso de haberlo hecho, indique cuál o cuáles han sido. La 8 solicita que se informe sobre cuánto facturaba la empresa al año, antes de la COVID. La penúltima, cuál es la facturación a finales de 2020 y, por último, se pregunta si cree que la empresa podrá aguantar abierta en 2021.

### 2.1. Tipología de la muestra

Para localizar a las empresas aragonesas, se ha utilizado el listado recogido en la agenda de la Asociación de Periodistas de Aragón, así como el directorio de la Asociación de Directivos de Comunicación (DIRCOM-Aragón) de dicha Comunidad Autónoma.

Con el objeto de encontrar a las empresas madrileñas para este trabajo se realizó un cribado de las empresas de comunicación integradas en el ranking de empresas del sector *Relaciones públicas y comunicación* de la web “El Economista.es” en el que aparecen las empresas ordenadas por su cifra de ventas. Esta información procede, según la propia página:

De la Base de Datos de INFORMA D&B S.A.U. (S.M.E.), que se nutre de múltiples fuentes de información, públicas y privadas como el BORME (Boletín Oficial del Registro Mercantil), Depósitos de Cuentas Oficiales, BOE (Boletín Oficial del Estado), Boletines Oficiales Provinciales y de CC.AA., Prensa nacional y regional, Investigaciones *ad hoc* y Publicaciones Diversas.

El buscador permite discriminar el rango de búsqueda por tamaño y ciudad por lo que se ha utilizado este método para encontrar las primeras veinte pequeñas empresas y las primeras veinte, de tamaño medio.

En total se envió el cuestionario a 50 empresas entre el 27 de diciembre de 2019 y el 22 de enero de 2021, de las que contestaron 32. Teniendo en cuenta que el método Delphi, (independientemente de su variante electrónica) considera adecuado el número de 30 personas expertas para recabar la información sobre el asunto a investigar, se estaría dentro de los parámetros muestrales óptimos para recabar los datos. También se ha obtenido más información a través del contacto directo con varios profesionales que han valorado de manera particular la situación actual.

## 3. Resultados

De los resultados obtenidos se extrae que el 65,6% es mujer, frente al 34,4% que es varón. El 50% se encuentra entre los 41 y 50 años. El 25%, entre los 51 y 60. El 12,5% entre 61 y 65 años. El 3,1% tiene más de 66 años. Otro 3,1%, entre los 20 y 30 años de edad. El 6,3%, entre 31 y 40 años.

En cuanto al tamaño de la empresa, el 43,8% tiene entre dos y cinco trabajadores. El 34,4% es autónomo/a. El 12,5%, entre seis y diez. El 6,3%, entre 11 y 20 y el 3,1%, más de 51 trabajadores. Respecto a los estudios, el 43,8% tienen título universitario en

---

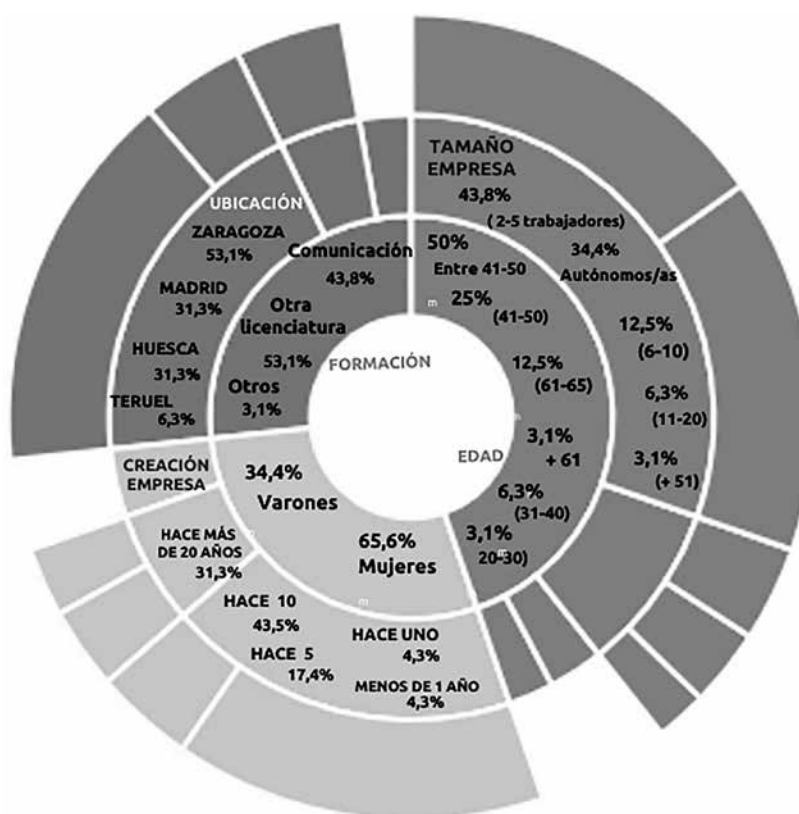
causas económicas, organizativas o de producción o derivadas de fuerza mayor. Una figura del derecho laboral regulada en el Real Decreto 1483/2012, de 29 de octubre.



Periodismo, Comunicación o Publicidad. El 53,1%, su grado o licenciatura proviene de otros estudios universitarios y el 3,1%, de otros grados.

El 53,1% de las empresas consultadas se encuentran en Zaragoza, el 31,3% en Madrid, el 9,4%, en Huesca y el 6,3%, en Teruel. El 30,4% creó la empresa hace más de 20 años. El 43,5%, hace diez. El 17,4%, hace cinco. El 4,3%, hace uno y, otro 4,3% hace menos de un año, como puede verse de manera global en la Figura 1.

**Figura 1.**



En la Tabla 3 se muestran las respuestas a las preguntas 1. ¿Cómo ha afectado la COVID-19 a tu empresa? 2. ¿Te has acogido a un erte? 3. ¿Estás en un erte en estos momentos? 4. ¿Cuál de estas medidas has tomado principalmente para adaptarte a la situación generada por la COVID-19?

**Tabla 3. Respuestas a las preguntas 1, 2, 3 y 4**

(1)	(2)	(3)	(4)
¿Cómo ha afectado en COVID a tu empresa ?	¿Te has acogido a un erte ?	¿Estás en erte en estos momentos?	¿Cuál de estas medidas has tomado para adaptarte?
Reducción de trabajo 25% 28%	21,9% SI	93,7% NO	Teletrabajo 62,4%
Reducción de trabajo 50% 18,1%	78,1% NO	6,3% SI	Internet y RSS 18, 8%
Reducción de trabajo 75% 3,1%			Créditos 6,3%
Cerrado 9,4%			Reducción de plantilla 3, 1%
No me ha afectado 21,9 %			Cambio de actividad 3,1%
He aumentado el trabajo 19,4%			Otras medidas 6,3%

Mientras que las respuestas a la pregunta 5. Si has elegido “otra medida” en la pregunta anterior, indica, por favor, cuáles son, las respuestas mayoritarias han sido, tal y como se puede ver en la Tabla 4:

**Tabla 4.**

Flexibilidad
Teletrabajo y crédito ICO
Cerrar la empresa varios meses
Créditos financieros
Hemos cerrado una de las cabeceras, por lo que se ha reducido la plantilla, y además hicimos teletrabajo durante el confinamiento

Fuente: Elaboración propia

Y en la Tabla 5 se recogen las respuestas a las preguntas: 6. ¿Como empresa, has llevado a cabo alguna iniciativa solidaria durante la pandemia? 8. ¿Cuánto facturaba tu empresa al año, antes de la Covid-19? 9. ¿Cuál es tu facturación a finales de 2020 respecto a 2019? y 10. ¿Crees que tu empresa podrá aguantar abierta en 2021?

**Tabla 5. Respuestas a las preguntas 6, 8, 9 y 10**

(6)	(8)	(9)	(10)
¿Alguna iniciativa solidaria en la pandemia ?	Facturación empresas en 2019	Facturación empresas en 2020 respecto al 2019	¿Aguantará tu empresa en 2021?
45,2% Si	Entre 300.000 y 400.000 € 21,8%	62,6% Inferior	68,7% Si
56,6% No	Entre 15.000 y 30.000 € 18,8%	15,6% Igual	6,3% No
3,2% No lo sabe	Entre 30.0001 y 50.000 € 18,8%	21,8% Superior	25% No lo sabe
	Entre 50.001 y 100.000 € 3,1%		
	Entre 100.001 y 200.000 € 11,5%		
	Entre 200.001 y 300.000 € 10,5%		
	Más de 400.000 € 9,2%		
	Menos de 15.000 € 6,3%		

La pregunta número 7 solicitaba que, en caso de haber llevado a cabo alguna acción solidaria, indicaran por favor cuál o cuáles habían sido. Las respuestas obtenidas fueron:

- Apoyo a clientes con problemas, ONG, etc. dentro de nuestro ámbito de actuación
- Creación y Producción de un vídeo motivador para resto de personas y empresas.

- Ofrecer a mis clientes habituales un plan de comunicación específico para ayudarles, pero al final no ha servido de nada y he cerrado.
- Varias campañas. Para recoger fondos. Difundir la labor de otros. Y para contagiar la confianza que necesitamos para salir de esta crisis sanitaria y económica.
- Estamos en proceso ya que la pandemia no ha acabado.
- Varias con IFEMA.
- Colaboración con la ONG Bokatas Zaragoza.
- Adhesión a iniciativas solidarias como la realizada por CEOE.
- Difusión oferta hostelera.
- Donamos dinero e hicimos acopio de material para la elaboración de mascarillas.
- Ayudar a comunicar ideas solidarias de empresas.
- Apoyo a diferentes ONG que están dentro del programa del Grupo.
- Hemos donado espacio publicitario para poner en valor todas las iniciativas solidarias de la zona, que han sido muchas, con el objetivo de conseguir nuevos colaboradores para las mismas.

#### 4. Discusión y conclusiones

Puede decirse que los efectos de la crisis económica generados por la COVID-19 en las empresas de comunicación y trabajadores autónomos estudiados no han sido tan duros como el resto de las pequeñas y medianas empresas ya que, a pesar de la dramática situación han logrado salir a flote en este año, aunque con unas pérdidas considerables respecto a su situación de antes de la pandemia.

La mitad ha tenido que reducir su trabajo entre un 25 y un 75%; casi un 10% han cerrado, mientras que a cerca del 22% no le ha afectado la crisis y el 18,8% ha aumentado su trabajo en tiempos de crisis.

Cerca de un 22% se han acogido a un erte pero en el momento de contestar la encuesta, el 93,7% no lo estaba. Las empresas han capeado la mala situación aplicando medidas como el Teletrabajo (62,5%); volcando su actividad en Internet y en las redes sociales (18,8%); mientras que un 6,3% ha solicitado créditos y otros han reducido la plantilla o han cambiado de actividad, con un 3,1% respectivamente. Otras de las medidas adoptadas han sido la “flexibilidad”, unir el teletrabajo y la solicitud de un crédito ICO; cerrar la empresa varios meses; reducir la plantilla y teletrabajar.

La solidaridad es otro rasgo identificativo de estas empresas en las que un 45,2% ha desarrollado alguna iniciativa solidaria como entidad, a pesar de que la facturación en 2020 ha sido inferior a la de 2019 para un 62,5%. De las personas que han sido solidarias, el 85,7% ha llevado a cabo iniciativas a pesar de que su facturación en 2020 ha sido inferior al año anterior y, el resto presentaba una cuenta de resultados igual al del año anterior.

A pesar de la mala situación generada por la crisis sanitaria, el 68,8% cree que su empresa aguantará en 2021, frente al 6,3% que considera que no lo hará. Un 25% no lo sabe.

Respecto a estos datos, las empresas españolas de todos los sectores durante la pandemia, y especialmente en el Estado de Alarma, han empeorado su valoración de la situación económica y de sus previsiones a futuro. El indicador de confianza empresarial ha sido, desde el primer trimestre, el valor más bajo de la serie histórica (95,5 puntos), según el INE (2020). En este entorno desfavorable han sido muchas las compañías, especialmente pequeñas y medianas, las que se han visto obligadas a presentar expedientes de regulación temporal de empleo. Muchas empresas han sufrido una caída brusca de su facturación, así como de las inversiones que tenían previstas.

En el balance de situación sobre las empresas españolas, que de forma periódica realizan KPMG y CEOE (2020b), las personas directivas revelan que se han visto obligadas por la pandemia a adoptar medidas de forma rápida y más allá de sus planes estratégicos, con un doble objetivo. Por un lado, garantizar la salud y el bienestar de sus trabajadores y trabajadoras, proveedores y clientes, con el fin de contribuir con su responsabilidad a frenar la expansión del virus y, por el otro, mantener en la medida de lo posible su actividad, intentando contener los aspectos adversos que el coronavirus implica para su trabajo diario. Objetivos que coinciden con las actitudes reflejadas en las respuestas obtenidas de las pequeñas y medianas empresas encuestadas.

Las empresas reflejadas en el informe anterior han visto afectados todos sus ámbitos de actividad y sus sistemas de funcionamiento por la COVID y también por las medidas del Gobierno para combatirla, tal y como puede apreciarse en la Figura 2.

**Figura 2. Áreas de las empresas que se ven afectadas por el coronavirus**



Fuente: KPMG y CEOE, 2020

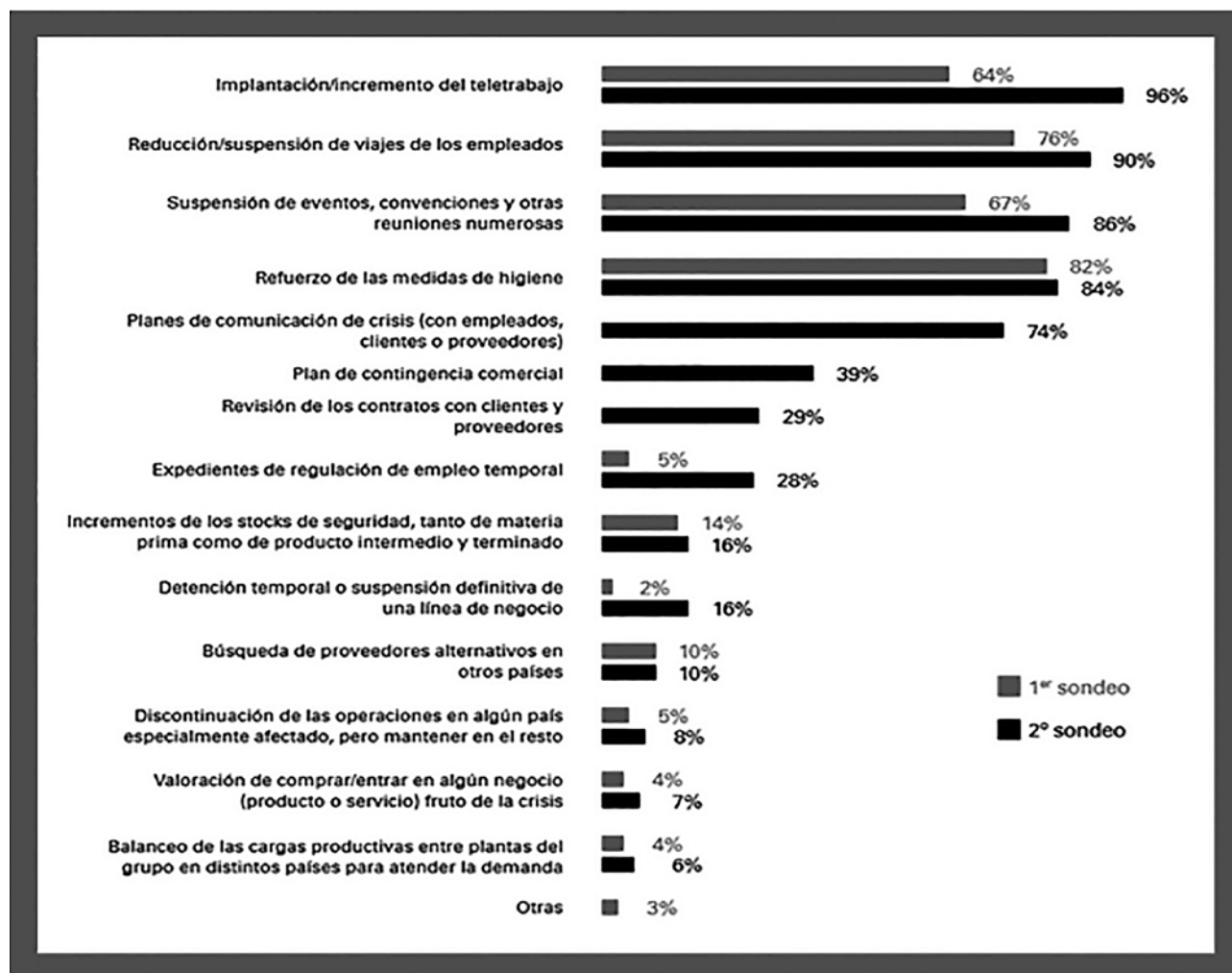
Las áreas funcionales más afectadas por la emergencia sanitaria han sido la gestión de personas, la tesorería y la gestión comercial. Ante esta crisis, las empresas grandes han aplicado diferentes medidas entre las que destaca también el teletrabajo que ha adoptado la gran mayoría de las pymes consultadas, hasta alcanzar el 96%.

También, se han modificado las estrategias de marketing y comerciales y, entre otras cosas, se han eliminado los viajes comerciales y los llevados a cabo por el personal, además de suspenderse eventos, tanto internos como externos. Asimismo, se han modificado los protocolos y sistemas de comunicación de las empresas con sus grupos de interés y se ha agilizado la transformación digital de las compañías, así como su comunicación digital, con la apertura de nuevos canales *on line*, en el entorno de la web 2.0.

Para las personas encuestadas que ocupan un puesto directivo, la actual situación ha venido para quedarse y va a transformar algunos aspectos del negocio a largo plazo. La comunicación, la digitalización, las formas de trabajo y la gestión de riesgos son los ámbitos más sensibles a estos cambios, tal y como puede apreciarse.

La prolongación de la pandemia, a la espera de que la administración de las vacunas sea una realidad en todas las sociedades, ha hecho que se sigan manteniendo en el tiempo estas medidas, tal y como se recoge en la Figura 3.

**Figura 3. Evolución de las medidas adoptadas por las empresas ante el coronavirus**



Fuente: KPMG y CEOE, 2020

No obstante, según se puede observar, si se realiza una comparativa entre el primer y el último informe de KPMG y CEOE (2020a y 2020b), la valoración de la evolución de la economía para después de la crisis COVID es levemente más optimista que en pleno confinamiento, algo que coincide con las previsiones de las pequeñas y medianas empresas, así como trabajadores autónomos/as.

Teniendo en cuenta esta comparativa, se puede observar que es precisamente la comunicación y la gestión de personas el principal reto al que han tenido, y tendrán que hacer frente las empresas ante la crisis COVID. La transformación digital también es un área primordial para la mayoría de los empresarios/as, así como la mejora de procesos y otras medidas de reestructuración operativa.

Para DIRCOM a nivel estatal (2020), la comunicación corporativa se ha revelado durante esta crisis como una herramienta esencial en la sociedad en torno a una triple función:



1. Como herramienta para informar con rigor y claridad y para concienciar con sosiego a la población sobre la situación sanitaria y social derivada de la COVID. En sus orientaciones a los países sobre la pandemia, la Organización Mundial de la Salud apunta que una comunicación oportuna y transparente, con información correcta y basada en evidencias, pero también honesta y franca, con empatía y comprensión por las preocupaciones del público, es fundamental para que las personas conozcan los riesgos de la COVID-19 y sigan las recomendaciones de las autoridades para proteger su salud y la de su entorno. En este contexto, los hábitos y tendencias de consumo se han visto drásticamente modificados. Los diarios digitales han recibido un 45% más de páginas vistas y han incrementado su tráfico un 100%. La audiencia digital de la radio *on line* ha crecido en un 112% (por lo que se ha posicionado como uno de los medios que da más confianza a la audiencia) y la televisión *on line* en directo ha sumado un 93% de personas usuarias únicas. Por su parte, la televisión se ha convertido también en la fuente principal de entretenimiento e información y los informativos han aumentado en el 65% en su consumo diario, como recoge Montaña-Blasco et al. (2020).
2. Como herramienta de comunicación interna para aumentar el sentimiento de pertenencia del personal contratado en plantilla y cuidarles desde el punto de vista de su salud física y emocional. En el tiempo de pandemia, prácticamente el 100% de las compañías, consultadas por DIRCOM, establecieron protocolos de seguridad y protección para sus empleados y empleadas, que se tuvieron que implementar y, a la vez, comunicar. La multicanalidad ha sido factor común en los protocolos de comunicación interna. Apps, podcasts, redes sociales internas, grupos de WhatsApp, teléfono de atención al empleado/a... Según DIRCOM, las empresas han diversificado sus canales de comunicación con su personal y han reactivado algunos a los que venían dando poco uso. El reto ha sido crear una nueva narrativa de comunicación interna, para los que se han utilizado nuevos contenidos con diferentes objetivos en las que se han utilizado fuentes creíbles y en las que se han ofrecido información rigurosa y veraz.
3. Como herramienta al servicio de la sociedad, para que las empresas puedan transmitir su propósito y sus retos futuros en materia de empleo, sostenibilidad o responsabilidad social. Durante la pandemia, además, la mayoría de las marcas comunicaron su solidaridad con la situación, a través de campañas enfocadas en el propósito corporativo, mientras rebajaban la comunicación comercial de sus productos. Para ello, se intensificaron las acciones de comunicación externa multicanal dirigidas a comunicar a la sociedad las medidas y acciones que desde la propia empresa se pusieron en marcha para contribuir a mejorar la situación, tal y como se ha referenciado.

En este ámbito, según un informe de Deloitte (2020), casi cuatro de cada cinco personas podrían citar un momento en el que una marca respondió positivamente a la pandemia y, una de cada cinco, estuvo muy de acuerdo en que llevó a una mayor lealtad a la marca de su parte. Por el contrario, más del 25% de los que notaron que las marcas actuaban en su propio interés se alejaron de esas marcas.

En general, el comportamiento empresarial de las pequeñas y medianas empresas de comunicación, junto al de las personas autónomas que trabajan en este sector, en plena crisis generada por la COVID-19 ha logrado adaptarse, en su gran mayoría, a las



durísimas consecuencias generadas por el cese de la actividad económica en buena parte del sector empresarial.

Si se tienen en cuenta los estudios realizados por KPMG y CEOE (2020b), en los que se analiza la situación de la empresa española ante la COVID-19, junto con el análisis de DIRCOM sobre comunicación en tiempos de pandemia, citados con anterioridad, y se comparan con los resultados que arroja la encuesta de esta investigación, se deduce que las pymes y autónomos de empresas de marketing y comunicación en nuestro país se han visto beneficiadas por el aumento de las necesidades de las empresas de comunicar sobre su empresa y su actividad provocado de forma generalizada por la irrupción de la COVID-19.

La casi totalidad de las empresas españolas han visto trastocado su modelo de negocio y han tenido que adaptarse de forma rápida a una nueva situación organizacional complicada y altamente cambiante y flexible en un entorno incierto. Ante esta situación, estas organizaciones han puesto en marcha o han acelerado su proceso de transformación digital y sus modelos de comunicación, tanto en el ámbito interno como en el externo. Asimismo, en una situación límite como la que se ha vivido en el marco de esta pandemia, las empresas han potenciado su línea de responsabilidad social y ayuda al entorno.

La información en el interior de las empresas se ha hecho más necesaria que nunca, no solo para la comunicación de nuevas situaciones laborales sobrevenidas con la pandemia, sino para poner en marcha y organizar los nuevos procesos de trabajo a distancia, el establecimiento ordenado de los flujos de información o las nuevas formas de conciliación y relación con todos los miembros de la organización, entre otras situaciones. De igual manera, la comunicación con el exterior, tanto con proveedores como con clientes, tanto con administraciones públicas como con medios de comunicación, ha dado un giro rápido y radical y las empresas han tenido que adaptarse a nuevas herramientas 2.0, nuevas fórmulas de venta, diálogo y relación con sus grupos de interés.

Todos estos cambios impactan de lleno en el área de comunicación que es la encargada de la comunicación interna, junto al departamento de recursos humanos, de la comunicación con proveedores y clientes, junto al departamento de marketing y, de la línea de la responsabilidad social corporativa (RSC) de la organización. Este aumento de trabajo en los departamentos de comunicación de las grandes empresas y el surgimiento de nuevas necesidades comunicacionales en las pymes ha provocado un incremento de la demanda de servicios de consultoría, asesoría y trabajos de comunicación que ha beneficiado a las pymes y personas autónomas especializadas en esta materia, con independencia del momento de incertidumbre y de crisis generalizada que se ha sentido con mayor virulencia en otros sectores del tejido empresarial.

## Referencias

- AxiCom (2015). Nuevos Retos y Oportunidades de los Departamentos de Comunicación en España. <https://bit.ly/36gDWdn>
- Afiliados medios del mes por CC. AA, provincias y secciones de actividad CNAE 2009. Régimen general (diciembre 2020). <https://bit.ly/37RYppV>
- Afiliados medios del mes por CC. AA, provincias y secciones de actividad CNAE 2009. Régimen especial de trabajadores autónomos (diciembre 2020). <https://bit.ly/37RYppV>
- Afiliados medios del mes por CC. AA, provincias y secciones de actividad CNAE 2009. Régimen general (enero 2020) <https://bit.ly/37RYppV>
- Afiliados medios del mes por CC. AA, provincias y secciones de actividad CNAE 2009. Régimen especial de trabajadores autónomos (enero 2020). <https://bit.ly/3ku9ORK>

- CANVAS Estrategias Sostenibles (2020). Ética empresarial y Agenda 2030 en tiempos de COVID-19. El compromiso de las empresas durante la pandemia. <https://bit.ly/3iJRdQY>
- Cinco Días (27 de abril de 2015). <https://bit.ly/2LTzeLU>
- Deloitte (2020). 2021 Global Marketing Trends. <https://bit.ly/2Y7GTsr>
- DIRCOM (2010). El estado de la comunicación en España 2010. <https://bit.ly/3prJMQZ>
- DIRCOM (2018). El estado de la comunicación en España 2018. <https://bit.ly/2NmVcqL>
- DIRCOM (2020). Comunicar en tiempos de pandemia. Herramientas y aprendizajes para afrontar el nuevo escenario económico y social propiciado por la COVID-19. <https://bit.ly/3c3Gxv3>
- El Economista.es (2021). Ranking de empresas del sector relaciones públicas y comunicación <http://bit.ly/39OdWXS>
- El Publicista* (2019). Las agencias de comunicación y los anunciantes. <https://bit.ly/3oc8Z0g>
- Foncubierta-Rodríguez, M., & Sánchez-Montero, J. (2019). Hacia la felicidad laboral: Atender motivaciones y eliminar 'temores digitales'. *Retos Revista de Ciencias de la Administración y Economía*, 9(18), 239-257. <https://doi.org/10.17163/ret.n18.2019.04>
- Gómez-Patiño, M., & Bandrés-Goldáraz, E. (2014). Las agencias de comunicación aragonesas: su presencia en Internet. En Carmen Marta-Lazo (Ed.), *La comunicación digital en Aragón. Antecedentes, estado actual y tendencias*. Comunicación Social.
- Gómez-Nieto, B. (2011). La comunicación como instrumento de expansión en la pequeña y mediana empresa española: el caso segoviano. *Correspondencias y Análisis*, 1, 157-172
- INE (2020). Indicadores de confianza empresarial. <https://bit.ly/3pevfYD>
- KPMG y CEOE (2020a). La empresa española ante el COVID-19 (marzo). <https://bit.ly/3omK8XL>
- KPMG y CEOE (2020b). La empresa española ante el COVID-19 (junio). <https://bit.ly/39XITJa>
- Marta-Lazo, C., Iniesta-Alemán, I., & Segura Anaya, A. (2018). Cambios en el management de las agencias de publicidad debidos a Internet y las redes sociales. Estudio de caso en Aragón (España). En M. Esteban-Navarro, M. Gómez-Patiño, & I. Iniesta-Alemán, *Comunicación corporativa en Red* (pp. 143-162). Egregius.
- Mamaqi, X., Miguel, J., & Olave, P. (2010) The e-DELPHI Method to Test the Importance Competence and Skills: Case of the Lifelong Learning Spanish Trainers. *World Academy of Science, Engineering and Technology*, 42, 1494-1502. <https://bit.ly/3aT4kNj>
- Marín-Dueñas, P.P. (2015). Comunicación Empresarial en las Pequeñas y Medianas Empresas (PYMES): percepción, conocimiento y actitud. *Revista Mediterránea de Comunicación*, 6(2), 63-82. <https://bit.ly/36839qw>
- Más de 5000 empresas se adhieren a #EActiVate por la aceleración económica en solo seis meses. EActiVate. <http://bit.ly/3c8Hv9v>
- Ministerio de Trabajo y Seguridad Social (diciembre, 2020). "Estadística de empresas inscritas en la seguridad social". <https://bit.ly/3bMir84>
- Ministerio de Trabajo y Seguridad Social (diciembre, 2019). "Estadística de empresas inscritas en la seguridad social". <https://bit.ly/3o5jgei>
- Montaña-Blasco, M., Ollé-Castellà, C., & Lavilla-Raso, M. (2020). Impacto de la pandemia de COVID-19 en el consumo de medios en España. *Revista Latina de Comunicación Social*, 78, 155-167. <https://www.doi.org/10.4185/RLCS-2020-1472>
- Ravina-Ripoll, R., Marchena-Domínguez, J., & Montañés Del Río, M. (2019). Happiness Management en la época de la Industria 4.0. *RETOS, Revista de Ciencias de la Administración y Economía*, 19(18). <https://doi.org/10.17163/ret.n18.2019.01>
- Reglamento (UE) n° 651/2014 de la Comisión, de 17 de junio de 2014, por el que se declaran determinadas categorías de ayudas compatibles con el mercado interior en aplicación de los artículos 107 y 108 del Tratado. <http://bit.ly/3o4tEDg>
- Reguant-Álvarez, M., & Torrado-Fonseca, M. (2016). El método Delphi. *REIRE, Revista d'Innovació i Recerca en Educació*, 9(1), 87-102. <https://doi.org/10.1344/reire2016.9.1916>
- Scopen (2019). Agency Scope España, 2018/19. <https://bit.ly/2MidgSs>



# Diseño y validación de instrumento para la inserción del salario emocional ante la COVID-19

## Design and validation of an instrument for the insertion of emotional salary in the face of COVID-19

**Dra. Janeth Elizabeth Salvador-Moreno** es directora de la Maestría de Seguridad y Salud Ocupacional de la Universidad San Gregorio de Portoviejo (Ecuador) (salvador.janeth@gmail.com) (<http://orcid.org/0000-0003-4252-9271>)

**Mg. María Elena Torrens-Pérez** es editora ejecutiva de Revista San Gregorio de la Universidad San Gregorio de Portoviejo Ecuador) (mariaelenatorrensperez@gmail.com) (<https://orcid.org/0000-0003-3989-9765>)

**Dr. Vladimir Vega-Falcón** es profesor e investigador de la Universidad Regional Autónoma de los Andes (Ecuador) (vega.vladimir@gmail.com) (<https://orcid.org/0000-0003-0140-4018>)

**Dr. Darwin Raúl Noroña-Salcedo** es profesor e investigador del Instituto Superior Tecnológico Sucre (Ecuador) (dnorona@tecnologicosucre.edu.ec) (<http://orcid.org/0000-0002-0630-0456>)

### Resumen

El sector laboral se ha enfrentado responsablemente ante las afectaciones del coronavirus (COVID-19) y las adversidades que esta pandemia ocasiona, no obstante, este grupo humano no está excepto de riesgos y de afectaciones psicológicas por la gravedad de la situación en el ámbito laboral, que puede reasentar en la familia. Su actuación es consecuente con la realidad, aunque necesita de condiciones emocionales diferentes que le permitan continuar en su desempeño. La investigación tuvo como objetivos: diseñar un instrumento para medir el salario emocional y validar el instrumento creado para la inserción del salario emocional ante la COVID-19. La metodología empleada fue de tipo no experimental, descriptivo y transversal, y como variable de interés de estudio: el salario emocional. Se diseñó y validó un instrumento para medir el salario emocional, con un alfa de Cronbach de 0,925, el cual fue aplicado a una muestra de 207 trabajadores. Los encuestados manifestaron una predisposición favorable al instrumento y su percepción de salario emocional es considerada como alta. Como conclusiones se obtiene la reafirmación de la inserción del salario emocional, con estrategias de atención al recurso humano de forma personalizada, con respecto a sus emociones del ámbito laboral ante la escalada de la COVID-19.

### Abstract

*The labor sector has responsibly faced the effects of the coronavirus (COVID-19) and the adversities that this epidemic causes, however, this human group is not exempt from risks and psychological effects due to the seriousness of the situation in the workplace, which you can resettle into the family. His performance is consistent with reality, although he needs different emotional conditions that allow him to continue in his performance. The research had as objectives: to design an instrument to measure the emotional salary and validate the instrument created for the insertion of the emotional salary before COVID-19. The methodology used was non-experimental, descriptive, and transversal, and as a variable of study interest: the Emotional Salary. An instrument was designed and validated to measure emotional salary, with a Cronbach's alpha of 0.925, which was applied to a sample of 207 workers. Respondents expressed a favorable predisposition to the instrument and their perception of emotional salary is considered high. As conclusions, the reaffirmation of the insertion of the emotional salary is obtained, with strategies of attention to human resources in a personalized way, with respect to their emotions in the workplace in the face of COVID-19.*

### Palabras clave | keywords

Satisfactores, carga de trabajo, compensaciones, motivación del trabajador, salario emocional, ambiente de trabajo, retribuciones, validación de instrumento.

*Satisfiers, workload, compensation, worker motivation, emotional salary, work environment, remuneration, instrument validation.*

**Cómo citar:** Salvador-Moreno, J.E., Torrens-Pérez, M. E., Vega-Falcón, V., y Noroña-Salcedo, D.R. (2021). Diseño y validación de instrumento para la inserción del salario emocional ante la COVID-19. *Retos Revista de Ciencias de la Administración y Economía*, 11(21), pp. 41-52. <https://doi.org/10.17163/ret.n21.2021.03>

## 1. Introducción

La sociedad en general, y el hombre en particular, se enfrenta a situaciones adversas para las cuales no está preparado, ante cada situación el trabajador se acopia de recursos propios de su naturaleza interior; por lo tanto, las respuestas no siempre se pueden medir en la misma magnitud, la resiliencia es inherente a la responsabilidad individual de cada persona. Así se vio representada la actuación y respuesta de cada profesional y trabajador ante la pandemia de la COVID-19, en todos los países e instituciones, con mayor rigor en el sector de la salud.

Todo el personal en general (administrativo, de la salud, operativo, de servicio, técnico, etc.), laboran en condiciones fuera de lo normal, para lo cual hay que hacer adaptaciones de protocolos, cambios de turnos, organización de equipos de trabajo, todo sobre la jornada de trabajo y de la adaptación de procesos (De Caneva et al., 2020). Para estas adaptaciones se requiere de líderes flexibles y motivadores, que depositen confianza en el hombre (Fundación más Humano, 2020) y las características que mayormente se manifiestan son las de cooperación y sensibilidad humana, todos cuidan de su vida, y de su familia.

En el Informe Especial de la CEPAL No. 3 (CEPAL, 2020) para América Latina, concluye en que la COVID-19 transcurre en momentos de crisis, lo que implica que la pobreza continúa y que las mayores consecuencias se darán en México, Nicaragua y Ecuador. Se reconoce además que “El mundo se enfrenta a una crisis sanitaria y humanitaria sin precedentes en el último siglo ... esta no es una crisis financiera sino de personas, de salud y bienestar” (Bárcena, 2020, diap.6 ), pues las cifras de contagios y de fallecidos, no son números, están relacionadas con las personas y hay que actuar, es necesario brindarles beneficios a los trabajadores que están inmersos en el contagio, para retribuirle en alguna medida la satisfacción y el reconocimiento que merece, por todo lo que entregan a la sociedad.

En la historia de enfermedades contagiosas y de pandemias, la COVID-19 se transmite con grandes afectaciones e impacto en la sociedad. Para enfrentar esta crisis el trabajo en equipo ofrece resultados alentadores, donde prima el esfuerzo de todos, unos separados por el distanciamiento, y otros creando límites para evitar el contagio, pero con la voluntad se aúnan fuerzas y compromisos.

En el contexto local, cuando en el Ecuador se registraron los 58 casos confirmatorios de COVID-19, se puso en práctica una serie de estrategias para disminuir la probabilidad de transmisión como fueron restricciones a espacios públicos, fortalecimiento de servicios hospitalarios, apertura al teletrabajo como modalidad laboral única durante el confinamiento, y cierre de fronteras. Con el paso de los meses las restricciones fueron acortándose en virtud de la urgencia de reactivar la economía, que golpeó fuertemente el costo de vida de la ciudadanía en general. No obstante, el panorama laboral nunca fue el mismo debido a una sobreexposición de factores de riesgo a la salud de los trabajadores (Ortega, 2020). Por lo que el desempeño laboral es decisivo ante la crisis sanitaria de la COVID-19 (Puitiza et al. 2020); y el reconocimiento al trabajador por su desempeño debe formar parte del ambiente de trabajo, con condiciones favorables que, además, reconozcan la participación del trabajador como una necesidad humana Vásquez et al. (2019).

Considerando además que, “El mercado laboral, es y ha sido el medio para sostener la vida de las personas, de sus familiares y del desarrollo social” (Cedeño & Chávez, 2020, p. 145), el trabajo es vital para el hombre (Torrens & Real, 2019). No obstante, en la actualidad el salario o remuneración no es suficiente (Hernández & Osorio, 2016), ya que los empleados tienen percepciones y necesidades diferentes. El trabajador se pre-



para y crece en experiencias, lo que le hace reaccionar diferente al trabajador de años anteriores, según Gómez (2011, p. 5) “por eso la importancia de tener una estrategia que ayude a la satisfacción del personal en su desempeño laboral”.

Actualmente, el salario o remuneración económica no es el único indicador utilizado por la competencia laboral, pues ha dejado de ser decisivo, los empleados para su permanencia y satisfacción se enfocan en otros tipos de retribuciones como lo constituyen los beneficios que representen mayor satisfacción, no solo en lo profesional, sino que abarque mucho más. Para el hombre actual es importante satisfacer las necesidades personales y familiares, a lo que los autores se refieren como beneficios emocionales, con gran aporte en la calidad de vida (Howatt, 2011; Muñoz, 2011).

El trabajador manifiesta percepciones con respecto a su trabajo, su diferencia está dada por la naturaleza y variedad de necesidades de cada trabajador, teniendo en cuenta sus expectativas y aspiraciones, que están influenciadas por su cultura y personalidad, y se refieren a las expectativas que tiene cada trabajador con su futuro. Con respecto a esto Gómez (2011) manifiesta lo importante que resulta: “tener una estrategia que ayude a la satisfacción del personal en su desempeño laboral” (p. 5).

En las relaciones laborales entre el empleado y el empleador las compensaciones poseen gran importancia y pueden influir en otros indicadores de la organización, por lo que la compensación es determinante en el nivel de satisfacción laboral de un empleado (Mabaso & Dlamini, 2017), estas actuaciones han sido aplicadas tanto en las empresas públicas, como en las privadas de Sudáfrica.

En el caso de México, existe la norma NOM-035-STPS-2018, (aplicada a partir de octubre del 2019), nombrada como “antiestrés” (Cázares, 2020), cuya aplicación en las empresas es de carácter obligatorio y su principal objetivo es que las entidades dispongan de entornos laborales beneficiosos para el trabajador, teniendo en cuenta la prevención de riesgos psicosociales en el ambiente de trabajo. Para la autora Cázares-Sánchez (2020) existe gran preocupación con respecto al cumplimiento de la norma, donde plantea que la aplicación de esta “implica el diseño de una estrategia de salarios emocionales en la que se haga distinción de la exigencia emocional de cada trabajo basada en un estudio, caso por caso” (p. 602), aspectos que particularizan el actuar de cada organización de acuerdo con sus características y necesidades internas del ambiente de trabajo y de las necesidades y percepciones de sus trabajadores. En México específicamente esta política no ha sido efectiva y esto puede estar dado porque el salario emocional, como concepto es poco difundido, como refieren Quintero y Betancur (2018) y Rubio et al. (2020).

En el caso de España se aplica el salario emocional en la escalada de la COVID-19 por gerentes de Recursos Humanos de diferentes sectores, es una representación de lo que realmente debiera brindarse en tiempos de crisis sanitaria (Fundación más Humano, 2020; Emotional Salary Barometer, s.f.) y en estas actuaciones, los gerentes españoles han ofrecido un carácter más humano en el ámbito laboral.

### **1.1. Salario emocional**

Atendiendo a los estudios consultados, la primera definición de salario emocional es a partir del año 2003, las investigaciones anteriores contemplan otras dimensiones como las compensaciones y retribuciones al trabajador. Para Huete (2003) “La capacidad de conseguir que las personas se sientan bien pagadas por su esfuerzo, con algo más que dinero” (p. 156). En cambio, para Gay (2006) es una forma de retribuir al trabajador, no monetaria, por el trabajo desempeñado, mientras que para Temple (2007) y Melo et al. (2018) son las razones no monetarias las que hacen que un trabajador desarrolle sus actividades contento y se sienta comprometido con la organización. Autores

como Rocco (2009) consideran que son todos los factores que no se relacionan con la mensualidad económica y que aseguran su permanencia, además, de darle mayor satisfacción. Por otra parte Jiménez (2009) le agrega a lo anteriormente enunciado: que estas retribuciones le proporcionan al trabajador tranquilidad y desempeño eficaz y efectivo y que además deben permitir el trabajo en equipo, para lo cual se requiere de un liderazgo cooperativo. En este caso Gómez (2011) hace más énfasis en que las retribuciones deben estar encaminadas a la satisfacción de las necesidades afectivas y psicosociales de los trabajadores, que influyen en su bienestar emocional. También considera su repercusión favorable en la productividad y competitividad de la empresa. Es definido por Montalvo-Poveda (2018) como los beneficios intangibles que recibe el trabajador y su objetivo es el de complementar el salario económico y generar el compromiso del trabajador hacia su organización. Para Betancur y Quintero (2018) el salario emocional debe formar parte de la planeación estratégica, como uno de los objetivos organizacionales que a su vez motiven al trabajador.

Finalmente, los autores de la investigación declaran al salario emocional como los factores y satisfactores que logran bienestar emocional en el trabajador y permiten su desarrollo profesional y familiar, además de considerar que el salario emocional debe ser analizado por los empleadores y responsables para su implementación, toda vez que puede responder a las múltiples incógnitas de ¿cómo resolver la insatisfacción de sus empleados con respecto al trabajo que desempeñan?, debiendo ser constituido a partir de las particularidades y flexibilidades (Guzmán & Del Pilar, 2018) sin que implique gastos monetarios (Rocco, 2009), argumentan además, que el salario emocional se corresponde con acciones creativas y particularizadas que le dan satisfacción a cada trabajador.

Para Minchán-Rojas (2017) el salario emocional tiene impacto sobre el trabajador de forma profesional, por lo que hay que tenerlo en cuenta en las compensaciones, tanto en el ambiente de trabajo como en lo personal, además recomienda que estos beneficios deben “ser tomados y enfrentados con instrumentos académicos y profesionales multidisciplinarios relacionados a la gestión del talento humano a nivel institucional” (p. 18).

Por lo que ante esta situación generada por la emergencia sanitaria de la COVID-19, las instituciones públicas y privadas, independientemente del tipo de empresa y del sector que representan deben emplear formas diferentes para equilibrar el estado emocional de sus trabajadores, así como su satisfacción por el desempeño de su actividad y de su organización.

Los autores y las autoras declaran como objetivos para esta investigación: diseñar un instrumento para medir el salario emocional y validar el instrumento creado para la inserción del salario emocional ante la COVID-19.

## 2. Materiales y método

El estudio es de enfoque cuantitativo, con diseño no experimental y transversal, cuya primera etapa fue desarrollada en el período comprendido entre abril y agosto de 2020.

La variable de interés de estudio fue el salario emocional y como variables de caracterización se tuvieron en cuenta la edad, el género y la antigüedad en la institución, las cuales permitieron caracterizar a la población.

Se diseñó un instrumento para el contexto ecuatoriano, con base en la experticia de los autores y las autoras con más de veinte años relacionados con los temas de recursos humanos, psicología organizacional y administración de empresas.



## **2.1. Construcción del instrumento**

Durante el último semestre de 2020, se efectuaron cuatro actividades que permitieron la validación del instrumento de salario emocional. La primera fue la validación de contenido en la cual se investigaron las definiciones operacionales y conceptuales de la motivación, abarcando desde las definiciones de la equidad, justicia laboral y percepción del trabajador. Con base en las teorías de (Adams, Grifol & Siegrist, 1962; Littlewood-Zimmerman & Uribe-Prado, 2018).

Así también, para complementar de mejor manera la comprensión del fenómeno, se exploró el concepto mediante la entrevista a profundidad de expertos del área de talento humano, teniendo como pregunta inicial: ¿Cómo se puede medir el salario emocional? Durante la entrevista a profundidad, se anotaron las palabras clave que ayudaron a definir el concepto de salario emocional, grabándose las entrevistas en audio para posteriormente ubicar las palabras clave que permitieron agrupar los conceptos.

Con base en las actividades anteriormente citadas, se establecieron tres dimensiones que explican la variable del presente estudio: el ambiente, el desarrollo profesional y la flexibilidad.

En este sentido, en el ambiente laboral se incluyeron afirmaciones acerca de las condiciones gratificantes por parte del empleador y relacionados con criterios de confort como la cultura, el clima, capacitaciones y la preocupación por el colaborador. En el desarrollo profesional, se plantearon preguntas acerca de la estimación por las capacitaciones y la retroalimentación positiva por parte de los jefes. Finalmente, para el caso de flexibilidad, se situaron aspectos organizacionales en relación con la flexibilización y licencias. Todas las preguntas fueron redactadas en oración afirmativa. De las 37 preguntas iniciales, se confirmaron únicamente 18 afirmaciones, después de una depuración y análisis posterior.

El listado de ítems fue elaborado a través de la escala de Likert, cuyas respuestas fueron las siguientes 1: nunca; 2: casi nunca; 3: algunas veces; 4: frecuentemente; 5: casi siempre y 6: siempre. El listado final, fue aprobado a través de juicio de expertos constituido por tres (3) profesionales con Maestría en Gestión de Talento Humano quienes dieron la confirmación de la relevancia, suficiencia, claridad en la redacción.

La segunda y tercera actividad fueron la validación de constructo y cálculo de fiabilidad en una prueba piloto. La técnica utilizada fue la metodología de Nunnally (1978) que indica que por cada ítem se deberá validar a cinco sujetos. En tal virtud, el test fue aplicado a 300 trabajadores de una entidad gubernamental.

La prueba piloto, se realizó en el sector público ecuatoriano de la provincia de Manabí. La entidad cuenta con una población de 300 trabajadores empleando además los siguientes criterios de selección: se incluyeron a los trabajadores de más de seis meses, se excluyeron a quienes estaban en período de licencias y se eliminaron a los colaboradores que entregaron incompleto el instrumento. Sin embargo, solo 207 de las encuestas entregadas pudieron ser incluidas en el estudio por presentarse errores como dobles respuestas o falta de ellas, que invalidaron las restantes. Se realizó un cronograma de reuniones para las convocatorias de los trabajadores, que contempló áreas y turnos, en los que se les brindó información sobre la investigación a realizarse, el objeto de estudio, el contenido de la encuesta, la importancia de la honestidad en las respuestas, el anonimato del estudio y la forma de valoración. La explicación se complementaba con contenidos de utilidad para los trabajadores a fin de dar valor agregado para la entidad y no únicamente para el evaluador.

Para confirmar la proporción de la variabilidad de los resultados se utilizó el Alpha de Cronbach y al ratificar un valor de alta fiabilidad, se realizó un análisis factorial para determinar los grupos de ítems en sus dimensiones definitivas a través de la

reducción de dimensiones, con solución inicial, prueba KMO de esfericidad de Barlett y rotación Varimax.

Finalmente, para el cálculo de los baremos se identificaron los percentiles 33 y 66 para contar con la significancia de percepción bajo, medio y alto de salario emocional.

Los trabajadores dieron su consentimiento de participación y se respetaron los principios éticos relacionados con la administración y utilización de la información acopiada, así como con la Declaración de Helsinki de la Asociación Médica Mundial, incluyendo sus actualizaciones (Asociación Médica Mundial, s.f.).

### 3. Resultados

Se encuestaron a un total de 207 trabajadores, de estos 186 son de género masculino (89,9%) y 21 de género femenino (10,1%). La edad del grupo femenino está entre 16 y 44 años, y la de los hombres entre 16 y 65.

Las variables sociodemográficas se muestran en la Tabla 1.

**Tabla 1. Variables sociodemográficas**

Edad	Frecuencia	Porcentaje
16-24	18	8,7
25-34	119	57,5
35-44	47	22,7
45-54	22	10,6
65-o más	1	,5
Total	207	100,0
Género	Frecuencia	Porcentaje
Masculino	186	89,9
Femenino	21	10,1
Total	207	100,0
Antigüedad	Frecuencia	Porcentaje
1-5	42	20,3
6-10	77	37,2
11-15	33	15,9
16-20	24	11,6
21-25	15	7,2
26-30	16	7,7
Total	207	100,0

Fuente: Elaboración propia.

#### 3.1. Depuración de los ítems y consistencia interna

La encuesta de salario emocional estuvo finalmente constituida por 18 ítems, conteniendo tres factores (factor 1, factor 2, y factor 3) con un alfa de Cronbach de 0,925.

Las matrices de factores rotados mostraron tres factores que explicaron el 60,12% de la varianza acumulada. Estos factores y sus preguntas se muestran en la Tabla 2.

**Tabla 2. Factores del instrumento encuesta salario emocional**

Dimensión	# Preg.	Pregunta
<b>Factor 1</b>	1	Los jefes o directivos acostumbran a saludar al personal
	4	La empresa le brinda capacitaciones que luego aplicas en tu trabajo o en tu vida personal
	5	Has desarrollado amistad con tus compañeros de trabajo
	7	Cuando alguien tiene algún problema familiar (enfermedad o siniestro), tus superiores se solidarizan y ayudan
	12	Te sientes alegre de ser parte de esta empresa
	17	Cuando despiertas te agrada la idea de ir a tu trabajo y reunirte con tus compañeros
<b>Factor 2</b>	2	Les brindan capacitaciones que luego aplicas en tu trabajo o en tu vida personal
	8	Existen posibilidades de ascenso por méritos
	10	Tus opiniones, informes o sugerencias son bien recibidas por tus superiores
	13	Reconocen con gestos, frases o felicitaciones cuando cumplen a cabalidad con alguna tarea especial
	16	Te toman en cuenta para actividades, trabajos o comisiones especiales que debe cumplir la empresa
	18	Se presentará la renuncia crees que te pedirían que te quedes
<b>Factor 3</b>	3	Se puede pedir permisos para trámites bancarios, legales o de índole personal
	6	Desarrollan actividades deportivas o de recreación con todo el personal
	9	Tienes la oportunidad de alimentarte durante tu jornada de trabajo
	11	Puedes contar con tus descansos (fines de semana, feriados o días libres) sin que te interrumpan o te llamen del trabajo.
	14	Tienes espacios para compartir un café o una broma con tus compañeros de trabajo
	15	Te brindan alguna flexibilidad en horarios si tuvieras una emergencia o quisieras estudiar.

Fuente: Elaboración propia

### **3.2. Criterio de consistencia interna**

Los valores de fiabilidad se muestran en la Tabla 3 para cada uno de los factores finales del instrumento.

**Tabla 3. Valores del alfa de Cronbach por variable**

Variables	No ítems inicial	Final $\alpha$
Factor 1	6	0,97
Factor 2	6	0.96
Factor 3	6	0.98

Fuente: Elaboración propia.

### 3.3. Escala de calificación del instrumento

Para la calificación de la escala se procedió a calcular los percentiles 33 y 66 de los resultados de los 18 ítems del instrumento con base en las tres posibles respuestas. Se obtienen tres escalas, tal como se muestra en la Tabla 4.

**Tabla 4. Escala de calificación del instrumento**

Variables	Bajo	Medio	Alta
Factor 1	6-25	26-29	30-36
Factor 2	6-19	20-25	26-36
Factor 3	6-22	23-27	28-36
TOTAL	6-69	70-83	84-108

Fuente: Elaboración propia.

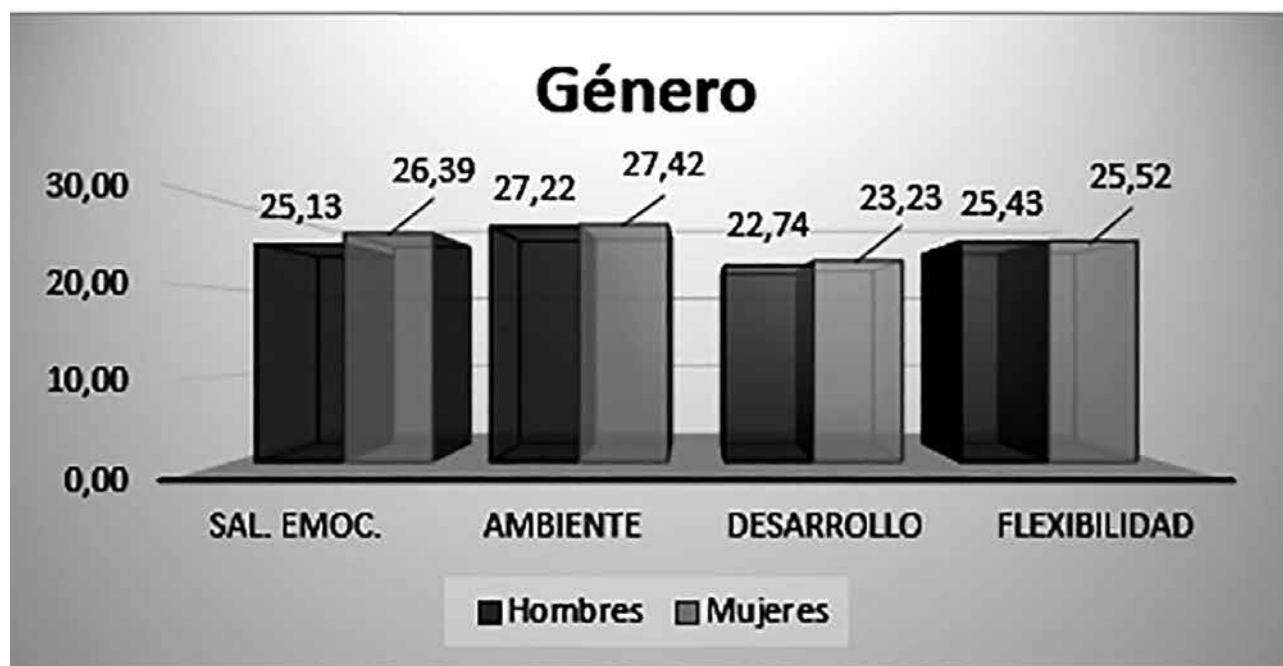
La respuesta del personal encuestado arrojó resultados que bien pudiesen calificarse como sorprendidos, al mostrarnos su posición frente a las compensaciones no monetarias recibidas en su sitio de trabajo, toda vez que los resultados fueron positivos.

En el salario emocional se ha considerado tres dimensiones: el ambiente, el desarrollo y la flexibilidad, además del valor global del salario emocional como tal y se puede notar algunos valores relevantes que permiten la orientación hacia circunstancias que las personas consideran más valiosas o de significativa importancia.

El primer análisis revisado son los resultados por el género de los participantes en la investigación, debiendo indicar que, de las 207 encuestas válidas tabuladas, el 89,9% corresponden al género masculino y el 10,1% al género femenino.

Para poder interpretar los resultados, se establecieron parámetros guía, de forma que aquellos resultados que oscilan entre 1 y 12 corresponden a una calificación BAJA, los que oscilan entre 13 y 24 una calificación MEDIA y los que van de 25 a 36 ALTA.

**Figura 1. Salario emocional por género**



Fuente: Elaboración propia.

Como se puede notar en la Figura 1, la percepción de las compensaciones no monetarias o salario emocional del personal tanto femenino como masculino es alto y las mujeres le han dado un mayor valor, aunque con una diferencia no muy marcada en relación con lo que consideran los hombres.

Al momento de hacer un desglose de las dimensiones, se puede notar una ligera diferencia entre los géneros, siendo las mujeres las que presentan el porcentaje más elevado en todas ellas.

Cuando se hizo la revisión de los resultados por cada pregunta, se puede destacar que el 89% de los encuestados están de acuerdo y totalmente de acuerdo, en que sus sugerencias, reportes u opiniones, son bien recibidas por sus superiores; de igual manera un 79% manifiesta sentirse feliz de ser parte de la empresa, la primera apreciación corresponde a la dimensión de desarrollo y la segunda a la dimensión ambiente. En la dimensión flexibilidad el 64% está de acuerdo y/o totalmente de acuerdo en que se les brinda un espacio para tomar sus alimentos; y, un 59% indican que la empresa les permite abandonar sus labores para realizar trámites personales. Los resultados nos dan una clara orientación a situaciones en las que la empresa ha logrado generar respuestas positivas en su personal, sin costo o con un costo de bajo impacto.

También existen los casos opuestos, es decir, aquellas preguntas donde el porcentaje de respuesta fue altamente desfavorable, de ahí que el 42% contestó que está en “desacuerdo” y “totalmente en desacuerdo” en que existen posibilidades de ascenso por méritos, lo que debería despertar las alarmas institucionales y revisar lo que origina esta percepción en su personal. Otro planteamiento que generó un 30% de percepción negativa, es la relacionada a la posibilidad que sus jefes les pidieran permanecer en su trabajo ante una renuncia, sobre el particular debo indicar que solo un 38% dio respuesta positiva y el restante 32% está en ese intermedio que también debe considerarse negativo.

En cuanto a la dirección que toma el salario emocional en relación con el tiempo de permanencia en la actividad, aquellos profesionales que tenían más de 25 años de servicio, reflejan el índice más alto de salario emocional pero solo representan el 7% de los encuestados, les sigue el grupo de trabajadores que tienen entre 16 a 20 años de trabajo y representan al 9% de los encuestados, ambos grupos presentan un alto nivel de salario emocional. El grupo de trabajadores con uno a cinco años, representan al 20,38% de los encuestados y muestran un salario emocional alto (25,64) y el grupo de trabajadores de 21 a 25 años de servicio, (7% de los encuestados) se presentan con el índice más bajo de salario emocional (22,31).

#### 4. Discusión y conclusiones

El valor del alfa de Crombach obtenido en el análisis de fiabilidad del instrumento corrobora que los factores, el número de los ítems y la redacción de las preguntas no interfieren en el error de varianza de los sujetos encuestados. Al respecto Oviedo y Arias (2005) indican que valores de fiabilidad por encima del 0,80 garantizan la aplicación de instrumentos consistentes y válidos.

Por otra parte, el análisis factorial confirmatorio realizado con los datos de esta encuesta, reveló la presencia de tres factores que explican más del 60% de la varianza total acumulada. No obstante, la disposición de los ítems en estos tres grupos no correspondió con la posición exacta de las preguntas en las categorías ambiente, desarrollo y flexibilidad. Con base en las consideraciones de (Lloret et al., 2014) los ítems de una escala se organizan de acuerdo con sus correlaciones altas entre sí, pero si bien el análisis factorial confirma la validez de constructo, es decisión del autor del instrumento adoptar el ordenamiento. Si, por ejemplo, los factores generados no guardan



relación con las definiciones conceptuales y operacionales de las variables estudiadas, es mejor acomodar según el criterio teórico y volver a calcular el análisis confirmatorio con una segunda muestra poblacional.

Aliaga-Tovar (2007) en su obra acerca de los test psicométricos, recomienda que cuando se construyan las escalas, estas se deben dotar de sus respectivas validaciones a través del criterio de consistencia externa. En tal virtud, si bien la escala de salario emocional obtuvo valores significativos de confiabilidad, será necesario calcular la correlación estadística de sus resultados frente a otro instrumento que evalúe este fenómeno para asegurar la validez total de criterio.

La percepción de satisfacción alta de salario emocional de la investigación, se opone a la encontrada en las conclusiones de Chaparro-Espitia (2006). Los trabajadores valoran positivamente la parte económica y dejan a un lado estímulos como los incentivos, el reconocimiento o los permisos. En este estudio se valora más la fraternidad antes que los aspectos emocionales de la retribución de la empresa. En contraste, en la investigación de López-Más (2005) se recalca que los trabajadores, aun los que reciben menor remuneración, incorporan en su percepción de satisfacción los incentivos emocionales que no generan acumulación de capital directamente, pero que desarrollan sus competencias, conocimientos, y habilidades generando autoestima y sentimientos de auto eficiencia.

En la actualidad, no existen instrumentos cuantitativos reconocidos y específicos para medir la percepción de salario emocional. La gran mayoría de las encuestas de clima laboral, presentan dimensiones que describen la satisfacción que sienten los trabajadores hacia la remuneración. En este sentido, la encuesta de Gómez-Rada (2004), incorpora en el factor llamado apoyo, las retribuciones emocionales que la empresa brinda a sus trabajadores. El proceso de validación presenta acciones similares (validación de contenido, de criterio y de constructo), con un número de cinco veces más preguntas que la escala emocional de este estudio. El valor Alfa de Cronbach final fue de 0,84 con la depuración de 70 ítems. En cuanto al análisis factorial, se confirmaron cuatro factores que explicaron el 53,55% de la varianza. En este punto, los realizadores de este instrumento de clima laboral, tuvieron que readaptar las preguntas, puesto que los grupos factoriales no correspondían a la definición inicial.

En otros estudios de validación de instrumentos de clima laboral (Chiang-Vega et al., 2008; Arica-Rodríguez et al., 2015; Salaiza-Lizárraga & Vela-Nava, 2008) se constata que el valor de alfa de Cronbach mantiene las puntuaciones de 0,8 a 0,9, con factorizaciones que no explican más allá del 50% de la varianza total, y con un número similar de preguntas que responden al salario emocional en aspectos tales como el ambiente, el desarrollo y la flexibilidad. Sin embargo, hay que recalcar que la muestra para la construcción de estos predictores asciende a un número mucho mayor que el de la presente investigación. Esto permite comprender los registros de sus varianzas. Otra de las características que presentan estos instrumentos es la estandarización de su población, ya que los predictores están diseñados a grupos ocupacionales específicos como médicos, oficinistas o profesores con lo cual se asegura mayor precisión en los datos finales.

Las personas encuestadas mostraron satisfacción ante el grupo de preguntas y las consideraron pertinentes y ajustadas a la realidad de su entorno, sin embargo, el estudio aplicado solo demuestra que este grupo de profesionales cuenta con situaciones compensatorias que complementan a su salario monetario, pero no nos determina el nivel de influencia de estas compensaciones no monetarias, sobre su voluntad de permanencia en su sitio de trabajo, en su actividad laboral o profesional, ni la relación que guarda con el salario monetario.



Al medir la variable de estudio de salario emocional con respecto al resto de las variables demográficas, se constata un ligero crecimiento en el valor puntuado por las mujeres, esta pequeña diferencia puede estar dada por la diversidad de las ocupaciones en las cuales se encuentran: ser responsables de familia (madre soltera), por los contratos por tiempo determinado, que le da inseguridad, aspectos que deben tenerse en cuenta para próximas investigaciones.

Bajo un análisis administrativo se podría aseverar que este grupo de profesionales, pese a lo adverso de las condiciones, han recibido un buen trato por parte de sus superiores los que en alguna medida les resulta no solo compensatorio, sino que además les permite mantener un cierto nivel de motivación para desarrollar sus labores de manera apropiada.

Esta primera publicación es el punto de partida para próximos estudios, en las que se pretenden continuar la línea de investigación, que permita analizar el ámbito laboral y al talento humano inmerso en las actuales condiciones, donde ocupe una dimensión diferente en la organización por su importancia, y por las contribuciones que desempeña, como refiere Chiavenato (2011). No es propicio continuar con estereotipos de otras décadas, que no reconozcan la valía del empleado y su influencia en los resultados finales de las organizaciones. Esta investigación surgió por la necesidad de reconocer la importancia del estado emocional del trabajador en su desempeño, no obstante, es necesaria una práctica más generalizada y una socialización del concepto y beneficios del salario emocional.

Los resultados presentados en el estudio, constituyen el preámbulo para posteriores investigaciones en diferentes sectores, en los que pueden ser incluidos indistintamente el sector público y el privado, con una muestra más amplia y con mayor diversidad por lo que se conformará un proyecto de investigación interinstitucional.

## Referencias

- Adams, J.S., & Rosenbaum, W.B. (1962). The relationship of worker productivity to cognitive dissonance about wage inequities. *Journal of Applied Psychology*, 46(3), 161.  
<https://doi.org/10.1037/h0047751>
- Aliaga-Tovar, J. (2007). Psicometría: Tests psicométricos, confiabilidad y validez. *Psicología: Tópicos de actualidad*, 85-108. <https://bit.ly/3uIagAq>
- Arica-Rodríguez, L., Rojas-García, K., Iglesias-Curto, D., & Caller-Chuecas, M. (2015). Construcción y validación de una herramienta que mida el clima laboral y la implementación de acciones que lo favorezcan. <https://bit.ly/3uJSooL>
- Asociación Médica Mundial (s.f.). Declaración de Helsinki. *Asociación Médica Mundial*.  
<https://bit.ly/3q5SVij>
- Bárcena, A. (2020). *Coyuntura, escenarios y proyecciones hacia 2030 ante la presente crisis de Covid-19* 3 Secretaría Ejecutiva. Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL).  
<https://bit.ly/2OoLyEL>
- Betancur, J.G., & Quintero, V. (2018). Salario emocional y su influencia en la productividad de los colaboradores del área bóveda y custodia del conglomerado financiero Banco Popular y de Desarrollo Comunal, en el primer semestre del año.
- Cázares-Sánchez, C. (2020). La inclusión del salario emocional en México Norma Oficial Mexicana NOM-035-STPS-2018. Factores de riesgo psicosocial en el trabajo- Identificación, análisis y prevención. *Revista Cambios y Permanencias*, 11(1), 602-624. <https://bit.ly/3a9XGSB>
- Cedeño-Bravo, A.P., & Chávez-Carrillo, R.A. (2020). Análisis comparativo de las herramientas ISTAS 21 y FPSICO en personal del sector financiero. *Revista San Gregorio*, 1(39), 143-161.  
<https://bit.ly/380A7df>
- CEPAL (2020). *El desafío social en tiempos del COVID-19. Informe Especial No. 3*. ECLAC.

<https://bit.ly/3b4ZGuD>.

- Chaparro-Espitia, L. (2006). Motivación laboral y clima organizacional en empresas de telecomunicaciones: Factores diferenciadores entre las empresas pública y privada. *Innovar*, 16(28), 7-32. <https://bit.ly/3sjoHsP>.
- Chiang-Vega, M.M., Salazar-Botello, C.M., Huerta-Rivera, P.C., & Núñez-Partido, A. (2008). Clima organizacional y satisfacción laboral en organizaciones del sector estatal (Instituciones públicas) Desarrollo, adaptación y validación de instrumentos. *Universum (Talca)*, 23(2), 66-85. <http://doi.org/10.4067/S0718-23762008000200004>
- Chiavenato, I. (2011). *Administración de recursos humanos. El capital humano de las organizaciones*. Mc Graw Hill. Recuperado de <https://bit.ly/3rHsSOD>.
- De Caneva, F., García-Gómez, M., & Baur, E.B. (2020). Salud emocional del personal sanitario del Área de Urgencias durante la pandemia COVID-19. *Medicina Clínica*. <https://doi.org/10.1016/j.medcli.2020.06.011>
- Emotional Salary Barometer (s.f.). *Emotional Salary Barometer*. <https://bit.ly/3bAveIX>.
- Fundación más Humano (2020, julio 30). *El salario emocional, un factor clave para las organizaciones en la crisis del Covid-19*. <https://bit.ly/3p6uJe8>.
- Gay, F.P. (2006). El salario emocional, clave para reducir el estrés. *Gestión práctica de riesgos laborales: Integración y desarrollo de la gestión de la prevención*, 33, 44-47. <https://bit.ly/3uKyBFO>
- Gómez-Rada, C.A. (2004). Diseño construcción y validación de un instrumento que evalúa clima organizacional en empresas colombianas desde la teoría de respuesta al ítem. *Acta colombiana de psicología*, 11, 97-113. <https://bit.ly/3dX5tFn>
- Gómez, C. (2011). *El salario emocional (Borrador de administración No. 47)*. <https://bit.ly/3uIg0dB>
- Guzmán, L., & Del Pilar, R. (2018). *El salario emocional, una estrategia para incrementar la retención del talento humano en el sector asegurador*. (Tesis de grado). Universidad Militar Nueva Granada. <https://bit.ly/3tHT7qb>
- Hernández-Ortiz, R.A., & Osorio-Suárez, L.F. (2016). *El salario emocional en la remuneración del talento humano de la generación del milenio en Colombia*. (Tesis MBA Internacional). Colegio de Estudios superiores de Administración-CESA. <https://bit.ly/2NnMgkR>.
- Howatt, W.A. (2011). *Por qué el personal permanece y por qué se va: Cómo atraer y retener empleados talentosos*. Panorama Editorial.
- Huete, L.M. (2003). *Servicios y beneficios*. Deusto.
- Jiménez, A. (2009). Gestión de personas y tendencias del mercado laboral. *Harvard Deusto Business Review*, 185, 45-51.
- Littlewood-Zimmerman, H.F., & Uribe-Prado, J.F. (2018). *Psicología organizacional en Latinoamérica*. Manual Moderno.
- López-Más, J. (2005). Motivación laboral y gestión de recursos humanos en la teoría de Frederick Herzberg. *Gestión en el tercer milenio*, 8(15), 25-36. <https://doi.org/10.15381/gtm.v8i15.9692>
- Lloret, S., Ferreres, A., Hernández, A., & Tomás, I. (2014). El análisis factorial exploratorio de los ítems: Una guía práctica, revisada y actualizada. *Anales de Psicología/Annals of Psychology*, 30(3), 1151-1169. <https://doi.org/10.6018/analesps.30.3.199361>
- Mabaso, C.M., & Dlamini, B.I. (2017). Impact of Compensation and Benefits on Job Satisfaction. *Research Journal of Business Management*, 11(2), 80-90. <https://doi.org/10.3923/rjbm.2017.80.90>
- Melo-Martínez, C., Prieto-Cagua, N.Y., & Tarazona-Gómez, Y.C. (2018). *Cornisa: Modelo de salario emocional para Cardiacolombia SAS*. <https://bit.ly/2ZdR66U>.
- Minchán-Rojas, O.L. (2017). *Salario emocional y retención del talento humano en la Oficina General de Recursos Humanos del Ministerio de la Mujer y Poblaciones Vulnerables, 2017*. (Tesis de grado académico de: Maestro en Gestión Pública). Escuela de Posgrado, Universidad Cesar Vallejo, Perú. <https://bit.ly/379avud>.
- Montalvo-Poveda, M.E. (2018). *Salario emocional y rotación de personal en la empresa Consulting and Tax*. (Tesis de Grado). Universidad Central del Ecuador. <https://bit.ly/3d5vW34>.
- Muñoz, L.A. (2011). *Política retributiva flexible y modelo de retribución en la PYME*. <https://bit.ly/3aegjET>.
- Nunnally, J.C. (1978). *Psychometric theory*. McGraw-Hill.

- Ortega, M. (2020). Efectos del Covid-19 en el comportamiento del consumidor: Caso Ecuador. *Retos. Revista de Ciencias de la Administración y Economía*, 10(20), 233-247. <https://doi.org/10.17163/ret.n20.2020.03>.
- Oviedo, H.C., & Arias, A.C. (2005). Aproximación al uso del coeficiente alfa de Cronbach. *Revista Colombiana de Psiquiatría*, XXXIV(4), 572-580. <https://bit.ly/3jGWVmW>.
- Puitiza-Lucano, C.M., Tejada-Muñoz, S., Morales-Rojas, E., Chávez-Quintana, S., & Sánchez-Santillán, T. (2020). Clima organizacional y desempeño laboral en trabajadores de la microrred de salud Bagua Grande en Perú //Organizational climate and work performance in workers of the Bagua Grande health microgrid in Peru. *Revista de la Universidad del Zulia*, 11(31), 71-85. <https://doi.org/10.46925/rdluz.31.06>
- Quintero, L., & Betancur, J. (2018). Modelo de salario emocional para la fidelización de los colaboradores en la búsqueda de una organización competitiva. *Espacios*, 39(41), 8-13.
- Rocco-Cañón, M.T. (2009). *Satisfacción laboral y salario emocional: Una aproximación teórica*. (Tesis de grado). Universidad de Chile. <https://bit.ly/3qjv0fw>
- Rubio, S.M., Beltrán, C.A., Baltazar, R.G., & Gómez-Sánchez, R.V. (2020). El concepto de salario emocional. *Revista Científica Retos de la Ciencia*, 4(1), 15-24.
- Salaiza-Lizárraga, F. de la C., & Vela-Nava (2008). *Validación de un instrumento para medir el clima laboral en instituciones educativas*. Ponencia presentada en XII Congreso Anual de la Academia de Ciencias Administrativas AC (ACACIA), Monterrey. <https://bit.ly/3pnh037>
- Temple, I. (2007, agosto 23). El salario emocional. *El Comercio.pe*. <https://bit.ly/3794uxD>
- Torrens-Pérez, M.E., & Real-Goya, G. (2019). Salarios Mínimos y Necesidades Vitales. *ECA Sinergia*, 10(3), 108-118. [https://doi.org/10.33936/eca\\_sinergia.v10i3.1983](https://doi.org/10.33936/eca_sinergia.v10i3.1983)
- Vásquez-Gastelumendi, D.V., Ríos-Campos, C.A., Santamaría-Baldera, N., Gutiérrez-Valverde, K.S., Camacho-Delgado, F.M., Aguirre-Zaquinaula, I.R., & Estela Urbina, R.O. (2019). Estrategias organizacionales para fortalecer el clima laboral en la Escuela Profesional de Tecnología Médica-Facultad de Ciencias de la Salud de la Universidad de Chiclayo. *Revista de la Universidad del Zulia*, 10(28), 112-136. <https://bit.ly/3dCno4h>





# La adaptación de las empresas a la realidad COVID: una revisión sistemática

## The adaptation of companies to the COVID reality: a systematic review

**Dr. Miguel Ángel García-Madurga** es profesor e investigador de la Universidad de Zaragoza (España) (madurga@unizar.es) (<https://orcid.org/0000-0002-7816-0050>).

**Lcda. Ana Julia Grilló-Méndez** es profesora e investigadora de la Universidad de Zaragoza (España) (agrillo@unizar.es) (<http://orcid.org/0000-0002-6272-5811>).

**Lcda. Tamara Morte-Nadal** es investigadora de la Universidad de Zaragoza (España) (tmorte@unizar.es) (<https://orcid.org/0000-0003-4459-9361>).

### Resumen

La súbita irrupción de la pandemia COVID-19 ha propiciado profundos cambios sociales y económicos. Las empresas se han visto obligadas a pivotar sus modelos de negocio para asegurar su continuidad. El presente estudio profundiza en las tendencias observadas en los cambios de los modelos de negocio durante esta crisis. El objetivo de esta investigación ha sido identificar los factores que se encuentran detrás de las iniciativas que han adoptado las empresas, pues presumiblemente se consolidarán y serán la base de disrupciones que eran impensables antes de la pandemia. Una rápida revisión sistemática ha permitido recuperar y resumir los resultados de las investigaciones más relevantes en este campo. Se han seleccionado veintiocho artículos de las principales bases de datos científicas, Scopus y Web of Science, utilizando el diagrama de flujo de decisiones de inclusión propuesto por PRISMA (Preferred Reporting Items for Systematic Reviews and Meta-Analysis). Los principales hallazgos del análisis cualitativo que se ha realizado destacan la importancia de la tecnología, con la generalización de canales digitales de marketing y ventas en las empresas, el teletrabajo y el consumo de productos tecnológicos como la Inteligencia Artificial; la adopción de innovaciones relacionadas con la propuesta de valor, en la mayoría de las ocasiones en forma de nuevos productos y servicios, como forma más común de experimentación de cara al consumidor; y la generalización de iniciativas de colaboración entre todos los actores del ecosistema empresarial.

### Abstract

*The sudden emergence of the COVID-19 pandemic has led to profound social and economic changes. Companies have been forced to pivot their business models to ensure their continuity. This study delves into the trends observed in the changes in business models during this crisis. The objective of this research has been to identify the factors behind the initiatives they have taken, as they will presumably be consolidated and will be the basis for disruptions unthinkable before the pandemic. A rapid systematic review has allowed to recover and summarize the results of the most relevant research in this field. Twenty-eight articles have been selected from the main scientific databases, Scopus and Web of Science, using the inclusion decision flowchart proposed by PRISMA (Preferred Reporting Items for Systematic Reviews and Meta-Analysis). The main findings of qualitative analysis that has been carried out highlight the importance of technology, with the generalization of digital marketing and sales channels in companies, teleworking and consumption of technological products such as Artificial Intelligence; the adoption of innovations related to the value proposition, in most cases in the form of new products and services, as a more common form of consumer experimentation; and the generalization of collaborative initiatives among all actors in the business ecosystem.*

### Palabras clave | keywords

Revisión, PRISMA, modelo de negocio, ecosistema empresarial, cooperación entre empresas, innovación, tecnología, COVID-19.

*Review, PRISMA, business model, business environment, inter-firm cooperation, innovation, technology, COVID-19.*

**Cómo citar:** García-Madurga, M.A., Grilló-Méndez, A.J., y Morte-Nadal, T. (2021). La adaptación de las empresas a la realidad COVID: una revisión sistemática. *Retos Revista de Ciencias de la Administración y Economía*, 11(21), pp. 55-70. <https://doi.org/10.17163/ret.n21.2021.04>



## 1. Introducción

La repentina aparición del virus COVID-19 ha ocasionado profundos cambios en la sociedad en su conjunto y en el entorno empresarial en particular; en un contexto VUCA (volátil, incierto, complejo y ambiguo) como el que vivimos, que obliga a reconsiderar continuamente rutinas para sobrevivir (García y Esteban, 2020). Es, obviamente, muy pronto para determinar si la pandemia traerá consigo cambios económicos, sociales y políticos permanentes, si bien tendencias como el teletrabajo, y el uso generalizado de Internet parecen haber llegado para quedarse (Tisdell, 2020). Aunque estas tendencias ya estaban en marcha antes de la COVID, se han acelerado, quedando abierta la pregunta de si son o no social y psicológicamente deseables (Tisdell, 2017; Villasmil, 2021).

Con muchos países imponiendo prohibiciones o restricciones a los viajes, la actividad económica se ha debilitado debido a la incertidumbre en el entorno empresarial (Ratten, 2020). Los confinamientos implementados por buen número de países han contribuido, al menos parcialmente, a minimizar la extensión de la pandemia, si bien sus consecuencias tanto psicológicas (Le & My Nguyen, 2020) como económicas (Acemoglu et al., 2020; Miles et al., 2020; Harris et al., 2020) e, incluso, medioambientales (Helm, 2020) han sido cuantiosas. La gravedad de la recesión se ha debido a los efectos combinados de los shocks tanto del lado de la demanda como de la oferta y requiere replantearse cómo las empresas industriales con cadena de suministro y fabricación global pueden sobrevivir al impacto de situaciones de bloqueo y distanciamiento social. Quizás la pandemia acelerará el proceso de desglobalización y la reducción del comercio y las alianzas de investigación colaborativa entre países y regiones (George et al., 2020).

La desinformación o la información insuficiente o contradictoria han dificultado la capacidad de los consumidores para comprender, planificar y hacer frente a las amenazas sanitarias, económicas y sociales que han provocado cambios en el mercado y en el comportamiento sociocultural de los consumidores (Campbell et al., 2020). Por ejemplo, estudios recientes sobre patrones de gasto de los consumidores proporcionan evidencia de desplazamiento espacial y temporal del consumo y comportamientos de almacenamiento (Hall et al., 2021), pues el comportamiento del consumidor y los factores personales, sociales, psicológicos y culturales se encuentran asociadas significativamente (Ortega-Vivanco, 2020). En tanto en cuanto la situación se normalice y los consumidores retomen los viejos hábitos, es plausible pensar que estos serán modificados por nuevas regulaciones y procedimientos. También surgirán nuevos hábitos por los avances tecnológicos, los cambios demográficos y las formas innovadoras en que los consumidores han aprendido a lidiar con la difuminación de los límites del trabajo, el ocio y la educación (Sheth, 2020a).

Las crisis provocan turbulencias en el mercado debido a cambios en las rutinas y estructuras (Williams et al., 2017), si bien su impacto es muy desigual en función de los sectores. Respecto a lo que está aconteciendo como consecuencia de la pandemia, en algunos sectores, como la educación, se suceden las innovaciones; en otros, como la hostelería y el turismo, situadas en el epicentro de la pandemia, el panorama parece sombrío. Empresas como Amazon o Walmart salen reforzadas, mientras muchas otras se han visto obligadas a cerrar sus puertas (Barrero et al., 2020). En particular, las PYMES, por su particular idiosincrasia, se han visto impactadas dramáticamente y requieren de decisiones institucionales, estratégicas y financieras muy específicas (Eggers, 2020), así como de la digitalización y el aprovechamiento del canal online, tras un cuidadoso análisis de la temporalidad de las ventanas de oportunidades y la vulnerabilidad de las innovaciones que se requieren (Dannenberg et al., 2020).

Los trabajadores más jóvenes, las mujeres y las minorías étnicas se han visto afectados de manera desproporcionada y han visto peligrar sus empleos. Los departamen-



tos de Recursos Humanos tienen la oportunidad de desempeñar un papel importante ayudando a las personas y las organizaciones a encontrar y apoyar la resiliencia, gestionar las crisis y construir culturas profesionales más sostenibles (Hite & McDonald, 2020); de hecho, la crisis sanitaria ha trasladado al presente la conversación sobre el futuro del trabajo (Lund et al., 2020). Siguiendo a Hongwei y Lloyd (2020), la pandemia ofrece también una gran oportunidad para que las empresas caminen hacia una Responsabilidad Social Empresarial (RSE) más genuina y auténtica y contribuyan a abordar los urgentes desafíos sociales y ambientales.

En este marco, las empresas deben convertirse en mejores clientes para sus proveedores y redefinir el propósito de sus negocios (Sheth, 2020b), y los decisores revisar sus modelos comerciales, centrándose en los clientes, las propuestas de valor, las capacidades, el potencial de colaborar con organizaciones a priori competidoras y las conexiones entre todos estos temas (Crick & Crick, 2020). Y eso, rápidamente, considerando los efectos futuros de estas decisiones y, simultáneamente, generando opciones para superar la crisis aquí y ahora (Teece et al., 2016) y reflexionando sobre los factores clave en la identificación de nuevas oportunidades (Gamero & Ostos, 2020).

Conforme la pandemia ha ido avanzando, las organizaciones han ido integrando total o parcialmente estas recomendaciones y reajustando sus enfoques, actividades y modelos de negocio, esto es, la forma en la que crean y entregan valor a sus clientes (Seddon et al., 2004). La revisión realizada profundiza en las tendencias observadas en los cambios en los modelos de negocio durante el año 2020. Las revisiones sistemáticas rápidas surgen como una metodología útil para proporcionar evidencias procesables y relevantes de modo eficiente cuando los factores tiempo y/o coste son relevantes (Tricco et al., 2015), permiten examinar áreas emergentes (Trico et al., 2016) y son útiles para responder preguntas de investigación como ¿qué información se ha presentado sobre este tema en la literatura? (Sucharew & Macaluso, 2019). Las revisiones sistemáticas y otras técnicas empleadas para la síntesis de conocimiento son cada vez más empleadas para facilitar la toma de decisiones (Bosch-Capblanch et al., 2012).

En situaciones donde se requieren decisiones urgentes, los gobiernos, las partes interesadas en el sistema de salud, las organizaciones internacionales y la sociedad civil solicitan revisiones rápidas (Tricco et al., 2017). Se han publicado en una variedad de áreas incluida la comunicación digital, el consumo de bebidas energéticas por parte de los niños, las intervenciones de salud sexual y el abandono del cannabis (Plüddemann et al., 2018). Estas investigaciones respetan los principios clave de las revisiones sistemáticas, incluida una declaración clara de los objetivos, la predefinición de los criterios de elegibilidad, la evaluación de la validez de los resultados y la presentación sistemática de los resultados (Langlois et al., 2017), con la salvedad de que los procesos se aceleran y optimizan para completar su realización en un plazo inferior. Las revisiones rápidas son rigurosas y explícitas en el método y, por lo tanto, sistemáticas, pero hacen concesiones a la amplitud o profundidad del proceso de revisión al limitar algunos aspectos. Para ello, se identifican varias técnicas válidas que pueden usarse para acortar el tiempo, como enfocar cuidadosamente la pregunta, usar estrategias de búsqueda menos sofisticadas, restringir la cantidad de literatura gris y/o extraer solo variables clave (Grant & Booth, 2009). Este tipo de estudios involucran menos partes interesadas, menos discusiones, menos iteraciones y un mayor uso de anteriores lecciones aprendidas (Oliver et al., 2017); su elaboración es un reto importante, por la dificultad de responder en corto plazo, con rigor científico y un estándar de transparencia aceptable por todos los interesados (Watt et al., 2008).

La crisis ha puesto encima de la mesa temas de investigación tan dispares como su impacto en sectores específicos como el turístico (Sigala, 2020); la identificación de

diferentes tipos de incertidumbre, sus antecedentes y resultados, y las estrategias utilizadas para mitigar su impacto (Sharma et al., 2020); el liderazgo eficaz en entornos de trabajo virtuales (Bartsch et al., 2021); las consecuencias a largo plazo de la pandemia en el diseño de las organizaciones (Foss, 2020); la prestación de servicios esenciales, las prácticas de compra responsable, el comportamiento del mercado en medio de la crisis (Mele et al., 2020); o las necesidades que generarán eventuales modelos híbridos, presenciales y remotos, de trabajo (Shankar, 2020).

El objetivo de nuestro estudio es analizar cómo han respondido las empresas a la pandemia COVID-19, caracterizada, como se ha descrito, por dificultades operacionales de todo tipo y cambios radicales en los hábitos de compra de los consumidores. A partir del análisis de los documentos seleccionados, se dilucidará esta pregunta de investigación: ¿qué grandes tendencias guiarán los pasos de las organizaciones empresariales tras la crisis?

El manuscrito se estructura de esta manera: identificación del problema de investigación a partir de la revisión de la literatura (Sección 1); explicación detallada de la metodología utilizada (Sección 2); presentación de los resultados (Sección 3); y, finalmente, discusión basada en los resultados del estudio y sus limitaciones e implicaciones para estudios futuros (Sección 4).

## 2. Criterios de selección del corpus

La investigación se ha realizado de acuerdo con el protocolo *Preferred Reporting Items for Systematic Reviews and Meta-Analyses* PRISMA (Moher et al., 2009). PRISMA fue elaborado por un grupo de expertos que identificaron los criterios mínimos para revisiones sistemáticas destinadas a publicaciones científicas de alta calidad. Todavía no existe una extensión de PRISMA para revisiones rápidas, si bien el empleo de la lista de verificación PRISMA aumenta la transparencia de aquellas (Kelly et al., 2016) y facilita la trazabilidad de todo el proceso en general y del flujo de la información en particular. Siguiendo las recomendaciones de Hartling et al. (2015), y alineados con la propuesta de PRISMA, la investigación se caracterizó por su transparencia y la claridad de su propósito.

Se siguió un proceso de cuatro etapas a partir del objeto de investigación: identificación de estudios relevantes, selección de estudios, cartografía de los datos y síntesis e informe de los resultados.

En primer lugar, se especificaron y documentaron los criterios de inclusión y exclusión, tal y como se muestran en la Tabla 1. Se pretendió identificar propuestas con base en estudios científicos, pese a que estos aún son escasos en número por encontrarlos todavía inmersos en la pandemia. Puesto que la difusión en la comunidad científica de las actas de congresos y el factor de impacto de los libros y capítulos son menores que los de los artículos científicos, ambas fuentes fueron excluidas.

**Tabla 1. Criterios de inclusión y de exclusión**

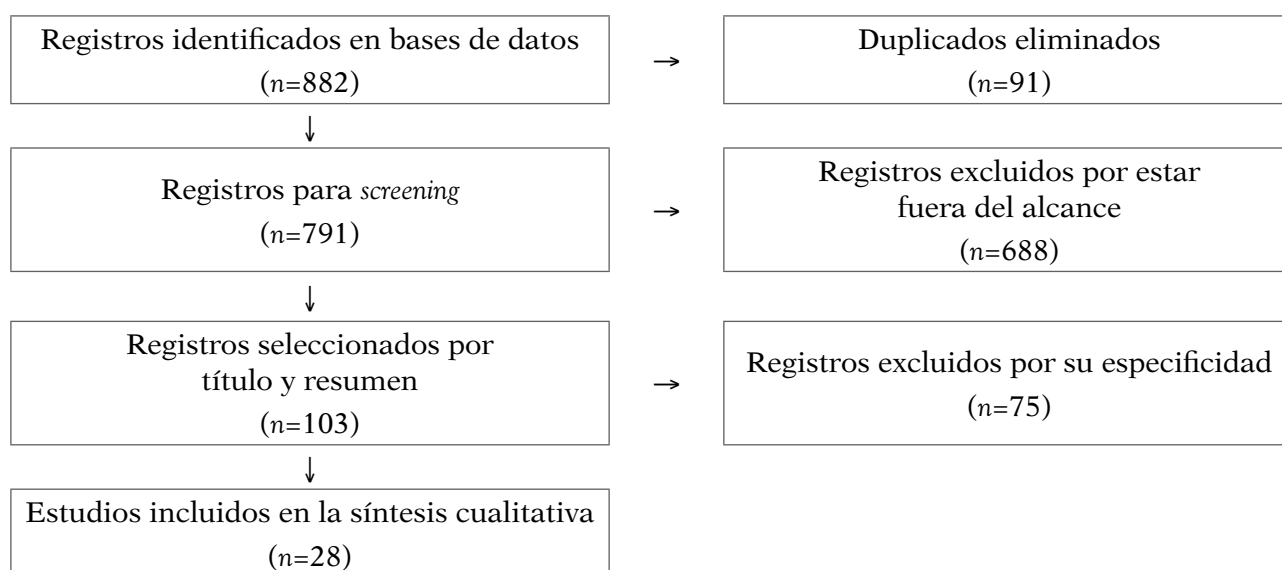
Criterios de inclusión	Criterios de exclusión
Artículos de investigación publicados (o en prensa) en revistas científicas. Publicados en 2020-2021. Escritos en inglés. Área de Business Management o Social Sciences.	Actas de congresos. Libros y capítulos de libros.

Fuente: Elaboración propia.

Se realizó a continuación una búsqueda exhaustiva en las bases de datos Scopus ([www.scopus.com](http://www.scopus.com)) y Web of Science (<https://apps.webofknowledge.com/>). Para construir la ecuación de búsqueda óptima, se utilizaron en SCOPUS el día 19 de diciembre combinaciones de palabras clave y frases relacionadas con los negocios y la COVID. La ecuación de búsqueda finalmente utilizada, incluyendo limitadores para tener en cuenta los criterios de inclusión y de exclusión, fue: TITLE-ABS-KEY (business AND covid) AND (LIMIT-TO (DOCTYPE, "ar") OR LIMIT-TO (DOCTYPE, "re")) AND (LIMIT-TO (SRCTYPE, "j")) AND (LIMIT-TO (SUBJAREA, "SOCI") OR LIMIT-TO (SUBJAREA, "BUSI") OR LIMIT-TO (SUBJAREA, "MULT")). La búsqueda con ayuda de esta ecuación y su análoga en Web of Science resultó en 882 documentos. Los resultados se exportaron a EndNote, y se eliminaron los duplicados. La detección y eliminación de estudios duplicados eliminó 91 citas, quedando finalmente 791 artículos.

Se realizó más adelante un examen de evidencia con base en el título y el resumen. Se excluyeron 688 estudios al no ajustarse al objetivo de la investigación desde la perspectiva del alcance del estudio. Luego, se realizó una evaluación del grado de interés de los 103 documentos escogidos, seleccionando aquellas aportaciones transversales y/o generalizables a modelos de negocio en un sentido amplio, y excluyendo aquellos resultados específicos de productos o zonas geográficas. En conclusión, se seleccionaron 28 documentos para la síntesis cualitativa. La Figura 1 muestra el diagrama de flujo de decisión de inclusión con los pasos del proceso de decisión de revisión (identificación, selección, elegibilidad e inclusión) de acuerdo con el estándar PRISMA:

**Figura 1. Diagrama de flujo de las decisiones de inclusión**



Elaboración propia a partir de Preferred Reporting Items for Systematic Reviews and Meta-Analyses (PRISMA).

Los estudios incluidos en la síntesis se recogen en la Tabla 2 con todos los datos relevantes para informar el objetivo de revisión del alcance. Los campos de extracción fueron: título, primer autor, revista y aportación principal.

**Tabla 2. Documentos incluidos en la síntesis cualitativa**

Título	Primer autor	Revista	Aportación principal
COVID-19 impact and survival strategy in business tourism market: the example of the UAE MICE industry	Aburumman, A. A.	<i>Humanities and Social Sciences Communications</i>	Importancia de la externalización como fuente de variabilización de costes
Cutting-edge technologies for small business and innovation in the era of COVID-19 global health pandemic	Akpan, I. J.	<i>Journal of Small Business &amp; Entrepreneurship</i>	Dificultades de adaptación de las PYMES al nuevo escenario por su cultura conservadora en lo relativo a los cambios tecnológicos
Small business awareness and adoption of state-of-the-art technologies in emerging and developing markets, and lessons from the COVID-19 pandemic	Akpan, I.J.	<i>Journal of Small Business &amp; Entrepreneurship</i>	Ventajas competitivas aportadas por la implantación de tecnología de vanguardia
The Challenges and Opportunities in the Digitalization of Companies in a Post-COVID-19 World	Almeida, F.	<i>IEEE Engineering Management Review</i>	Impacto de los procesos de transformación digital sobre diferentes áreas de los negocios
Expanding entrepreneurial solution spaces in times of crisis: Business model experimentation amongst packaged food and beverage ventures	Björklund, T.A.	<i>Journal of Business Venturing Insights</i>	Importancia de lo colaborativo en momentos de crisis
The Future of B2B Customer Solutions in a Post-COVID-19 Economy: Managerial Issues and an Agenda for Academic Inquiry	Bond III, E.U.	<i>Journal of Service Research</i>	Adaptación de las empresas de servicios en el entorno B2B a la nueva realidad
The role of business model innovation in the hospitality industry during the COVID-19 crisis	Breier, M.	<i>International Journal of Hospitality Management</i>	Innovaciones incrementales y de rápida implantación como respuesta a la crisis
Will COVID-19 be the tipping point for the Intelligent Automation of work? A review of the debate and implications for research	Coombs, C.	<i>International journal of information management</i>	La automatización y la implantación de soluciones de Inteligencia Artificial en el nuevo escenario empresarial
Coopetition and COVID-19: Collaborative business-to-business marketing strategies in a pandemic crisis	Crick, J.M.	<i>Industrial Marketing Management</i>	Pervivencia de los modelos colaborativos una vez la crisis esté definitivamente controlada
Artificial intelligence in the agri-food system: Rethinking sustainable business models in the COVID-19 scenario	Di Vaio, A.	<i>Sustainability</i>	La Inteligencia Artificial en la creación y desarrollo de modelos de negocio sostenibles

Título	Primer autor	Revista	Aportación principal
Impact of COVID-19 pandemic on information management research and practice: Transforming education, work and life	Dwivedi, Y.K.	<i>International Journal of Information Management</i>	Importancia de la tecnología de gestión de la información y sus ramificaciones en el entorno de la pandemia
The strategic change matrix and business sustainability across COVID-19	Hamilton, J.	<i>Sustainability</i>	La Inteligencia de Mercado como herramienta de competitividad en un marco complejo
Reframing service innovation: COVID-19 as a catalyst for imposed service innovation	Heinonen, K.	<i>Journal of Service Management</i>	Vectores fuerza en el ámbito de las decisiones innovadoras adoptadas durante la crisis
Opportunities of frugality in the post-corona era	Herstatt, C.	<i>Hamburg University of Technology</i>	La frugalidad como megatendencia que puede dar forma a una frugal “excelencia verde asequible” como el paradigma dominante de la innovación
Business model innovation in established SMEs: A configurational approach	Ibarra, D.	<i>Journal of Open Innovation: Technology, Market, and Complexity</i>	Medidas para asegurar la exitosa implantación de innovaciones en modelos de negocio de PYMES
The triple-edged sword of COVID-19: understanding the use of digital technologies and the impact of productive, disruptive, and destructive nature of the pandemic	Kamal, M.M.	<i>Information Systems Management</i>	Uso de tecnologías digitales avanzadas para evitar la pérdida de productividad, la interrupción en las operaciones del negocio y la destrucción de empresas
Business-to-business marketing responses to COVID-19 crisis: a business process perspective	Kang, J.	<i>Marketing Intelligence &amp; Planning</i>	Respuestas a la crisis desde el marketing
New technologies used in COVID-19 for business survival: Insights from the Hotel Sector in China	Lau, A.	<i>Information Technology &amp; Tourism,</i>	Tecnologías específicas para el tratamiento de las nuevas formas de relación provocadas por la pandemia
Pivoting to stay the course: How women entrepreneurs take advantage of opportunities created by the COVID-19 pandemic	Manolova, T.S.	<i>International Small Business Journal</i>	Pivotes del modelo de negocio en las empresas propiedad de mujeres para, simultáneamente, reducir el riesgo y aprovechar nuevas oportunidades



Título	Primer autor	Revista	Aportación principal
New and novel business paradigms in and from China and India	Paul, J.	<i>European Business Review</i>	Impacto geopolítico de decisiones adoptadas por las empresas de los dos grandes fabricantes a nivel mundial
Resilience measures to dealing with the COVID-19 pandemic. Evidence from Romanian micro and small enterprises	Păunescu, C	<i>Management &amp; Marketing. Challenges for the Knowledge Society</i>	Temores empresariales frente a la crisis y su impacto en la toma de decisiones
COVID-19: A Huge Opportunity for Innovation in Marketing	Pillania, R.K.	<i>Indian Journal of Marketing</i>	La mayor percepción del riesgo ha creado oportunidades para las innovaciones de marketing
Exploring the relationship between social capital, innovation capability and innovation during the coronavirus pandemic	Putra, I.	<i>Uncertain Supply Chain Management</i>	La innovación y su vínculo con el éxito empresarial durante la pandemia
Navigating disruptive crises through service-led growth: The impact of COVID-19 on Italian manufacturing firms	Rapaccini, M.	<i>Industrial Marketing Management</i>	Importancia de los modelos de negocio de servitización, de la aceleración de la transformación digital y de los servicios avanzados en el contexto de la pandemia
Sustainability learnings from the COVID-19 crisis. Opportunities for resilient industry and business development	Schaltegger, S.	<i>Sustainability Accounting, Management and Policy Journal</i>	Aprendizajes para conseguir negocios más resilientes y sostenibles en entornos de crisis
Business models shifts: Impact of Covid-19	Seetharaman, P.	<i>International Journal of Information Management</i>	Rediseño de productos y modelos de negocio para el éxito en el nuevo ecosistema
Business of business is more than business: Managing during the Covid crisis	Sheth, J.	<i>Industrial Marketing Management</i>	Implicaciones de la crisis en los negocios B2B
A systematic review and future directions of the sharing economy: business models, operational insights and environment-based utilities	Zhu, X.	<i>Journal of Cleaner Production</i>	Oportunidades de los modelos colaborativos en el nuevo escenario COVID

Fuente: Elaboración propia.

### 3. Debates y aportes al estado de la cuestión

Las crisis son catalizadoras de tendencias (Bond III et al., 2020), pues llevan ineludiblemente a la experimentación, introducen mecanismos novedosos de gestión

de riesgos, exigen el redespliegue de determinados recursos y aceleran la adopción de herramientas (en el caso estudiado, las digitales). La súbita irrupción de la pandemia ha requerido de las empresas la adopción de decisiones de toda índole. Sectores como el MICE (*Meetings, Incentives, Conferences and Exhibitions*) han recurrido a medidas operacionales obvias, como recurrir a la subcontratación, buscando la reducción de costes operativos (Aburumman, 2020). Kang et al. (2020) han identificado nueve respuestas urgentes desde el marketing a la crisis COVID; ajustar los productos de forma proactiva para las necesidades emergentes; coordinar proveedores para satisfacer la creciente demanda; migrar a canales de distribución digitales; promover la solidaridad con la totalidad de los miembros de la cadena de suministro; invertir en publicidad y promoción; fomentar la venta cruzada; y apoyar a los clientes existentes.

Superado el primer y severo golpe, empresas de todos los sectores se han replanteado su sostenibilidad: las investigaciones de Păunescu y Mátyus (2020) revelan cómo sus principales temores el mantenimiento del negocio desde el punto de vista de la sostenibilidad financiera, la inseguridad económica y la alta probabilidad de pérdidas de empleo. Las denominadas 3C (competencias, capacidades y competitividad) ofrecen un marco interno capaz de hacer avanzar a la empresa hacia ese futuro asegurado (Hamilton, 2020). La “nueva normalidad” debe basarse en un enfoque conciliatorio que asegure un acceso asequible a los productos y servicios para la población, gestione adecuadamente el consumo de la sociedad de recursos naturales y luche por la excelencia tecnológica (Herstatt & Tiwari, 2020). Se trata, además, de generar aprendizajes para conseguir negocios más resilientes y sostenibles en entornos de pandemia (Schaltegger, 2020) y de orientarse sistemáticamente a las partes interesadas, midiendo la satisfacción y el bienestar de la comunidad, los proveedores, los clientes y los empleados (Sheth, 2020b).

La revisión sistemática realizada permite englobar las iniciativas adoptadas por las empresas para adaptarse a la compleja situación generada por la pandemia en torno a tres grandes vectores: la innovación, la tecnología y la colaboración.

### **3.1. La innovación**

Si bien la necesidad de generar resultados en un entorno de tan alta incertidumbre ha supuesto una extraordinaria presión para las personas responsables de la toma de decisiones, los confinamientos y la disminución del número de actividades operativas les han liberado tiempo y permitido reflexionar a nivel estratégico y, en particular, analizar cómo la innovación, en sus distintas expresiones, puede contribuir al futuro sostenible de sus organizaciones.

Innovaciones relacionadas con la propuesta de valor han sido la forma más común de experimentación de cara al consumidor, adoptando en la mayoría de las ocasiones la forma de nuevos productos y servicios. La crisis de la COVID-19 ha requerido, en el corto plazo, que las organizaciones buscaran opciones digitales e identificaran formas de entregar sus productos y servicios con un contacto físico mínimo y seguro, así como posiciones estratégicas y socios en el nuevo ecosistema que pudieran ayudarlas a lograrlo. Para lograr esta adaptación a los tiempos cambiantes, las empresas han debido mostrarse tremendamente ágiles; explotar sus capacidades dinámicas (Seetharaman, 2020); exprimir las oportunidades que les ha brindado el marketing, tales como agrupar productos, adoptar iniciativas de *rebranding* e, incluso, ingresar en categorías de productos completamente nuevas (Björklund et al., 2020); y aprovechar su capital social para crear y ampliar el conocimiento sobre clientes, materias primas y competidores y para obtener información barata, rápida y útil para generar innovación (Putra et al., 2020).

En sectores seriamente afectados como la hostelería, la innovación en el modelo de negocio se ha producido mediante pequeños cambios incrementales de rápida implementación (Breier et al., 2021). En el sector servicios, la pandemia ha obligado a las empresas a ir más allá de las estrategias comerciales existentes: las innovaciones en este sector se han caracterizado por la flexibilidad espacial, el alcance social, su foco en la salud y la explotación de la tecnología, actuando como motores del cambio los clientes y su nuevo rol, las restricciones externas y la dinámica de las instituciones (Heinonen & Strandvik, 2020).

No solamente el sector es una variable relevante a estos efectos: el género (Manolova et al., 2020) el país o el tamaño también importan. Así, la concentración de recursos por parte del Gobierno ayuda a crear un entorno empresarial externo que promueve que las empresas se enfoquen en la innovación y el avance tecnológico adecuados (Paul et al., 2020). Respecto al tamaño, más allá de la incertidumbre y la complejidad que enfrentan las PYMES (Pequeñas y Medianas Empresas) al innovar en sus modelos de negocio, los resultados de la investigación de Ibarra et al. (2020) sugieren que este tipo de empresas deben implementar un conjunto específico de capacidades, promover prácticas y rutinas enfocadas en detectar las necesidades del cliente, detectar opciones tecnológicas, conceptualizar y experimentar, colaborar y promulgar una estrategia clara de innovación de sus modelos de negocio. Contrariamente a la percepción general, en lugar de dejar de financiar innovaciones durante tiempos de crisis, las grandes empresas han dedicado esfuerzos y fondos a generar innovaciones durante estos tiempos de crisis, utilizando la COVID-19 como terapia de choque para vencer resistencias internas frente a la innovación (Pillania, 2020).

### **3.2. La tecnología**

En tiempos COVID, la tecnología es esencial para mejorar la ventaja competitiva y asegurar la supervivencia. En el competitivo panorama empresarial contemporáneo, pequeñas empresas con tecnología de vanguardia pueden crear y mantener estrategias competitivas y preparar el escenario para el crecimiento a largo plazo y el liderazgo del mercado, diferenciándose de las otras muchas que se resisten a la adopción de estas soluciones y se limitan al uso regular de la infraestructura de tecnología de la información comúnmente utilizada (Akpan et al., 2020a).

La pandemia ofrece una oportunidad para el surgimiento de una nueva generación de empresarios dispuestos a liderar la próxima revolución industrial e inventar nuevas formas de hacer negocios utilizando tecnología punta (Akpan et al., 2020b). Sectores gravemente afectados por la pandemia, como la restauración y la hostelería, pueden mejorar la higiene, promover el distanciamiento social y brindar a sus clientes una experiencia convincente y personalizada gracias al uso de nuevas tecnologías (Lau, 2020).

La COVID-19 ha acelerado los procesos de transformación digital no solo en empresas sino también en particulares y entidades públicas. La digitalización de las empresas aumentará la importancia que se le da a los canales digitales de marketing y ventas en las empresas y fomentará el teletrabajo y el consumo de productos tecnológicos (crecimiento de sistemas compatibles con el Internet de las Cosas; Inteligencia Artificial; Big Data; robótica). Más personas interactuarán utilizando mecanismos de comunicación híbridos accesibles desde cualquier lugar y no exclusivamente en el entorno físico de las empresas y sus hogares. La ciberseguridad y la privacidad aparecen como elementos clave en la adopción de estas nuevas soluciones tecnológicas (Almeida et al., 2020).

Como se adelantó en la introducción, las implicaciones de esta aceleración son numerosas. Las tecnologías digitales pueden ayudar a crear modelos de negocio soste-

nibles, aumentando la productividad, reduciendo los costos de producción y las emisiones y disminuyendo la intensidad de los recursos del proceso de producción (Di Vaio et al., 2020). Por ejemplo, existe consenso sobre el hecho de que las implementaciones de Inteligencia Artificial (IA) pueden proporcionar valor a las empresas. Sin embargo, en primer lugar, es probable que se centren en tareas que son altamente predecibles y rutinarias. En segundo lugar, se prevé que los niveles de ansiedad en la fuerza laboral por la automatización sean altos debido a la recesión global y los temores sobre la seguridad de los empleos. En tercer lugar, las experiencias de implementación de IA sugieren que las mejoras en el rendimiento de los procesos de negocio a menudo se logran combinando las capacidades técnicas con las habilidades sociales de los trabajadores humanos en equipos de trabajadores híbridos (Coombs, 2020).

En particular, es necesario un cambio de paradigma de 360° en el sector industrial, estimulando y desarrollando la próxima generación de organizaciones, industrias y sociedades. La clave está en co-trabajar y co-crear para generar datos en tiempo real, reconsiderar la reunión de personas y máquinas y crear plataformas para la creación conjunta de valor, reforzar las áreas de sistemas y tecnologías de la información y, por último, desarrollar infraestructuras digitales para gestionar comunicaciones e interacciones seguras en línea (Kamal, 2020). Las empresas industriales que aprovechen servicios basados en software y/o habilitados digitalmente se verán a futuro menos afectadas por este tipo de crisis (Rapaccini et al., 2020).

La pandemia ha obligado a los gobiernos y a los responsables de la toma de decisiones a reevaluar cómo utilizan la información y extender el uso de la tecnología para mitigar muchos de los impactos sociales de la propagación del virus (Dwivedi et al., 2020). El enorme desafío para los gerentes es involucrarse en este cambio, mientras se intenta mantener el negocio en funcionamiento, frente a un futuro diferente e incierto (Almeida et al., 2020).

### **3.3. La colaboración**

En los campos del alojamiento, el transporte, los servicios educativos, la vivienda y el turismo, han surgido durante los últimos años excelentes empresas de economía colaborativa (Zhu & Liu, 2020). De acuerdo con la investigación de Björklund et al. (2020), durante la crisis los emprendedores han utilizado sus redes para la colaboración y la acción colectiva, lanzando nuevos productos y servicios a través de canales de ventas colaborativos, compartiendo información vital y ayudando simultáneamente a terceros en sus comunidades locales. Estas acciones han sido normalmente incrementales y han contribuido al desarrollo de capacidades internas y de las capacidades relacionales y de los ecosistemas, ampliando aún más su resiliencia y el potencial para la futura creación de valor conjunto.

La cooperación entre empresas ha demostrado ser una estrategia de marketing B2B eficaz en una pandemia, ya que tiene el potencial de beneficiar a las organizaciones, a sus clientes y a otras partes interesadas. Las actividades de cooperación se componen de fuerzas cooperativas y competitivas, por lo que los tomadores de decisiones eligen con extrema precaución los competidores con los que colaboran, para evitar resultados perjudiciales. Una vez finalice la pandemia de la COVID-19, existen dudas sobre si estas estrategias de competencia existentes continuarán o finalizarán (Crick & Crick, 2020).

## **4. Conclusiones y discusión**

La forma en la que las empresas pivotan sus modelos de negocio no puede entenderse completamente sin tener en cuenta la estructura económica y social en la que



operan. Para que estos movimientos resulten exitosos en tiempos de crisis deben simultáneamente reducir el riesgo y aprovechar las oportunidades (Manilova et al., 2020). Las empresas se han encontrado frente a la compleja tarea de gestionar simultáneamente lo que está cerca, las dificultades financieras y operacionales provocadas por el shock de oferta y demanda, y lo que está lejos, el incierto porvenir que está por llegar. El análisis de los datos obtenidos mediante la técnica empleada ha permitido conocer los factores que han hecho evolucionar los modelos de negocio para adaptarse a la crisis originada por la COVID-19. En primer lugar, las empresas han hecho evolucionar su portafolio de productos y servicios para adaptarlo a las características de una nueva realidad plagada de restricciones como, fundamentalmente, la proximidad física. En segundo lugar, la tecnología ha pasado de ser un futuro a convertirse en una realidad, que debe soportar procesos de manufactura más eficientes, el auge del comercio online, el teletrabajo y la digitalización de todos los procesos de las organizaciones. Por último, la apuesta por enfoques colaborativos, ya consolidados en algunos sectores y alineados con los principios de la responsabilidad social, ha permitido encauzar la solidaridad de todo el ecosistema empresarial, consciente de la necesidad de la ayuda mutua en momentos de crisis.

El hecho de que en este momento la pandemia siga activa ha implicado una selección y revisión limitadas de la literatura, todavía escasa. Para evitar que el producto final de esta investigación sea confundido con una revisión sistemática estándar se han esbozado explícitamente en la sección de metodología las compensaciones y las limitaciones de un producto rápido en comparación con una revisión sistemática. Reducir la duración del proceso de revisión implica un mayor riesgo de introducir sesgos: documentar la metodología y resaltar sus limitaciones es una forma de luchar contra tales prejuicios (Grant & Booth, 2009). “Más corto y más rápido” puede no ser siempre mejor, o incluso tan bueno, pero la información disponible actualmente no permite concluir cuándo preocuparse de que las conclusiones de una revisión rápida puedan estar equivocadas (Hartling et al., 2015). Además, las revisiones sistemáticas tienen sus propias limitaciones, sobre las cuales no reflexionamos aquí, y estas limitaciones, por lo tanto, también se aplican a las revisiones rápidas (Møller, 2018).

Nos encontramos como sociedad, desgraciadamente, inmersos en duros momentos y con incertidumbres sobre la evolución de la pandemia. Las tendencias descritas se consolidarán, o no, en función del escenario que finalmente se presente. Futuros trabajos de investigación deberán profundizar en su impacto y en el vínculo entre ellas y las disrupciones que, sin duda, acabarán provocando.

## Referencias

- Aburumman, A.A. (2020). COVID-19 impact and survival strategy in business tourism market: the example of the UAE MICE industry. *Humanities and Social Sciences Communications*, 7(1), 1-11. <https://doi.org/10.1057/s41599-020-00630-8>
- Acemoglu, D., Chernozhukov, V., Werning, I., & Whinston, M.D. (2020). Optimal targeted lockdowns in a multi-group SIR model. *National Bureau of Economic Research*, 27102. <https://bit.ly/2N8L0C7>
- Akpan, I.J., Soopramanien, D., & Kwak, D.H. (2020a). Cutting-edge technologies for small business and innovation in the era of COVID-19 global health pandemic. *Journal of Small Business & Entrepreneurship*, 1-11. <https://doi.org/10.1080/08276331.2020.1799294>
- Akpan, I.J., Udoh, E.A.P. & Adebisi, B. (2020b). Small business awareness and adoption of state-of-the-art technologies in emerging and developing markets, and lessons from the COVID-19 pandemic. *Journal of Small Business & Entrepreneurship*, 1-18. <https://doi.org/10.1080/08276331.2020.1820185>



- Almeida, F., Santos, J.D., & Monteiro, J. A. (2020). The challenges and opportunities in the digitalization of companies in a post-COVID-19 World. *IEEE Engineering Management Review*, 48(3), 97-103. <https://doi.org/10.1109/EMR.2020.3013206>
- Barrero, J.M., Bloom, N., & Davis, S.J. (2020). COVID-19 is also a reallocation shock. *Working paper No. 2020-59, June 25*. The Becker Friedman Institute website. <https://bit.ly/3nWVcKL>
- Bartsch, S., Weber, E., Büttgen, M., & Huber, A. (2021). Leadership matters in crisis-induced digital transformation: how to lead service employees effectively during the COVID-19 pandemic. *Journal of Service Management*, 32(1), 71-85. <https://doi.org/10.1108/JOSM-05-2020-0160>
- Björklund, T.A., Mikkonen, M., Mattila, P., & van der Marel, F. (2020). Expanding entrepreneurial solution spaces in times of crisis: Business model experimentation amongst packaged food and beverage ventures. *Journal of Business Venturing Insights*, 14, e00197. <https://doi.org/10.1016/j.jbvi.2020.e00197>
- Bond III, E.U., de Jong, A., Eggert, A., Houston, M.B., Kleinaltenkamp, M., Kohli, A.K., Rither, Th., & Ulaga, W. (2020). The future of B2B customer solutions in a post-COVID-19 economy: managerial issues and an agenda for academic inquiry. *Journal of Service Research*, 23(4), 401-408. <https://doi.org/10.1177/1094670520960230>
- Bosch-Capblanch X., Lavis, J.N., Lewin, S., Atun, R., Røttingen, J.A., Dröschel D., Beck, L., Abalos, E., El-Jardali, F., Gilson, L., Oliver, S., Wyss, K., Tugwell, P., Kulier, R., Pang, T., & Haines, A. (2012). Guidance for evidence-informed policies about health systems: rationale for and challenges of guidance development. *PLoS Med*, 9(3), e1001185. <https://doi.org/10.1371/journal.pmed.1001185>
- Breier, M., Kallmuenzer, A., Clauss, T., Gast, J., Kraus, S., & Tiberius, V. (2021). The role of business model innovation in the hospitality industry during the COVID-19 crisis. *International Journal of Hospitality Management*, 92, 102723. <https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2020.102723>
- Campbell, M.C., Inman, J.J., Kirmani, A., & Price, L.L. (2020). In times of trouble: A framework for understanding consumers' responses to threats. *Journal of consumer research*, 47(3), 311-326. <https://doi.org/10.1093/jcr/ucaa036>
- Coombs, C. (2020). Will COVID-19 be the tipping point for the intelligent automation of work? A review of the debate and implications for research. *International journal of information management*, 55, 102182. <https://doi.org/10.1016/j.ijinfomgt.2020.102182>
- Crick, J.M., & Crick, D. (2020). Coopetition and COVID-19: Collaborative business-to-business marketing strategies in a pandemic crisis. *Industrial Marketing Management*, 88, 206-213. <https://doi.org/10.1016/j.indmarman.2020.05.016>
- Dannenberg, P., Fuchs, M., Riedler, T., & Wiedemann, C. (2020). Digital transition by COVID 19 pandemic? The German food online retail. *Tijdschrift voor economische en sociale geografie*, 111(3), 543-560. <https://doi.org/10.1111/tesg.12453>
- Di Vaio, A., Boccia, F., Landriani, L., & Palladino, R. (2020). Artificial intelligence in the agri-food system: Rethinking sustainable business models in the COVID-19 scenario. *Sustainability*, 12(12), 4851. <https://doi.org/10.3390/su12124851>
- Dwivedi, Y. K., Hughes, D. L., Coombs, C., Constantiou, I., Duan, Y., Edwards, J. S., ... Upadhyay, N. (2020). Impact of COVID-19 pandemic on information management research and practice: Transforming education, work and life. *International Journal of Information Management*, 55, 102211. <http://dx.doi.org/10.1016/j.ijinfomgt.2020.102211>
- Eggers, F. (2020). Masters of disasters? Challenges and opportunities for SMEs in times of crisis. *Journal of Business Research*, 116, 199-208. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2020.05.025>
- Foss, N.J. (2020). The impact of the COVID-19 pandemic on firms' organizational designs. *Journal of Management Studies*. Online Version of Record before inclusion in an issue. <https://doi.org/10.1111/joms.12643>
- Gamero, H., & Ostos, J. (2020). Revisión sistemática de literatura sobre factores clave en la identificación de oportunidades de negocio. *Retos Revista de Ciencias de la Administración y Economía*, 10(20), 307-327. <https://doi.org/10.17163/ret.n20.2020.07>
- García-Madurga, M.A., & Esteban-Navarro, M.A. (2020). A project management approach to com-

- petitive intelligence. *Journal of Intelligence Studies in Business*, 10(3), 8-23.  
<https://doi.org/10.37380/jisib.v10i3.636>
- George, G., Lakhani, K.R., & Puranam, P. (2020). What has changed? The impact of Covid pandemic on the technology and innovation management research agenda. *Journal of Management Studies*, 57(8), 1754-1758. <https://doi.org/10.1111/joms.12634>
- Grant, M.J. & Booth, A. (2009). A typology of reviews: an analysis of 14 review types and associated methodologies. *Health Information and Libraries Journal*, 26(2), 91-108.  
<https://doi.org/10.1111/j.1471-1842.2009.00848.x>
- Hall, M.C., Prayag, G., Fieger, P., & Dyason, D. (2021). Beyond panic buying: consumption displacement and COVID-19. *Journal of Service Management*, 32(1), 113-128.  
<https://doi.org/10.1108/JOSM-05-2020-0151>
- Hamilton, J. (2020). The strategic change matrix and business sustainability across COVID-19. *Sustainability*, 12(15), 6026. <https://doi.org/10.3390/su12156026>
- Harris, J.L., Sunley, P., Evenhuis, E., Martin, R., Pike, A., & Harris, R. (2020). The Covid-19 crisis and manufacturing: How should national and local industrial strategies respond? *Local Economy*, 35(4), 403-415. <https://doi.org/10.1177/0269094220953528>
- Hartling, L., Guise, J.M., Kato, E., Anderson, J., Belinson, S., Berliner, E., Dryden, D.M., Feathers-tone, R., Mitchell, M.D., Motu'apuaka, M., noorani, H., Paynter, R., Robinson, K.A., Schoe-lles, K., Umscheid, C.A., & Whitlock, E. (2015). A taxonomy of rapid reviews links report types and methods to specific decision-making contexts. *Journal of Clinical Epidemiology*, 68(12), 1451-1462.e3. <https://doi.org/10.1016/j.jclinepi.2015.05.036>
- Heinonen, K., & Strandvik, T. (2020). Reframing service innovation: COVID-19 as a catalyst for imposed service innovation. *Journal of Service Management*, 32(1), 101-112.  
<https://doi.org/10.1108/JOSM-05-2020-0161>
- Helm, D. (2020). The environmental impacts of the coronavirus. *Environmental & Resource Economics*, 76, 21-38. <https://doi.org/10.1007/s10640-020-00426-z>
- Herstatt, C., & Tiwari, R. (2020). *Opportunities of Frugality in the Post-Corona Era*. Center for Frugal Innovation Institute for Technology and Innovation Management Hamburg University of Technology. <https://bit.ly/2XTYALT>
- Hite, L.M., & McDonald, K.S. (2020). Careers after COVID-19: challenges and changes, *Human Resource Development International*, 23(4), 427-437, <https://doi.org/10.1080/13678868.2020.1779576>
- Hongwei, H., & Lloyd, H. (2020). The impact of Covid-19 pandemic on corporate social responsibility and marketing philosophy. *Journal of Business Research*, 116, 176-182. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2020.05.030>
- Ibarra, D., Bigdeli, A.Z., Igartua, J.I., & Ganzarain, J. (2020). Business model innovation in es-tablished SMEs: A configurational approach. *Journal of Open Innovation: Technology, Market, and Complexity*, 6(3), 76. <https://doi.org/10.3390/joitmc6030076>
- Kamal, M.M. (2020). The triple-edged sword of COVID-19: understanding the use of digital tech-nologies and the impact of productive, disruptive, and destructive nature of the pandemic. *Information Systems Management*, 37(4), 310-317. <https://doi.org/10.1080/10580530.2020.1820634>
- Kang, J., Diao, Z., & Zanini, M. T. (2020). Business-to-business marketing responses to COVID-19 crisis: a business process perspective. *Marketing Intelligence & Planning*. Vol. ahead-of-print No. ahead-of-print. <https://doi.org/10.1108/MIP-05-2020-0217>
- Kelly, S.E., Moher, D., & Clifford, T.J. (2016). Quality of conduct and reporting in rapid reviews: an exploration of compliance with PRISMA and AMSTAR guidelines. *Syst Rev* 5, 79. <https://doi.org/10.1186/s13643-016-0258-9>.
- Langlois, E.V., Straus, S.E., Mijumbi-Deve, R., Lewin, S., & Tricco, A.C. (2017). The need for rapid re-views to inform health policy and systems. En A. Tricco, E.V. Langlois, S.E. Strauss (Eds.), *Rapid reviews to strengthen health policy and systems: a practical guide* (pp. 1-20). Geneva: World Health Organization.
- Lau, A. (2020). New technologies used in COVID-19 for business survival: Insights from the Hotel Sector in China. *Information Technology & Tourism*, 22(4), 497-504.  
<https://doi.org/10.1007/s40558-020-00193-z>

- Le, K., & Nguyen, M. (2020). The psychological consequences of COVID-19 lockdowns. *International Review of Applied Economics*, 1-17. <https://doi.org/10.1080/02692171.2020.1853077>
- Lund, S., Ellingrud, K., Hancock, B., & Manyika, J. (2020). COVID-19 and Jobs: Monitoring the US Impact on People and Places. McKinsey Global Institute website. <https://mck.co/35V6bhE>
- Manolova, T.S., Brush, C.G., Edelman, L.F., & Elam, A. (2020). Pivoting to stay the course: How women entrepreneurs take advantage of opportunities created by the COVID-19 pandemic. *International Small Business Journal*, 38(6), 481-491. <https://doi.org/10.1177%2F0266242620949136>
- Mele, C., Russo-Spena, T., & Kaartemo, V. (2020). The impact of coronavirus on business: developing service research agenda for a post-coronavirus world. *Journal of Service Theory and Practice*. vol. ahead-of-print No. ahead-of-print. <https://doi.org/10.1108/JSTP-07-2020-0180>
- Miles, D., Stedman, M., & Heald, A. (2020). Living with COVID-19: balancing costs against benefits in the face of the virus. *National Institute Economic Review*, 253. <https://doi.org/10.1017/nie.2020.30>
- Moher, D., Liberati, A., Tetzlaff, J., Altman, D.G. & The PRISMA Group. (2009). Preferred Reporting Items for Systematic Reviews and Meta-Analyses: The PRISMA Statement. *BMJ*, 339, b2535. <https://doi.org/10.1136/bmj.b2535>
- Møller, M.H., Ioannidis, J.P.A., & Darmon, M. (2018). Are systematic reviews and meta-analyses still useful research? We are not sure. *Intensive Care Medicine*, 4, 518-520. <https://doi.org/10.1007/s00134-017-5039-y>
- Oliver, S., Wilson, M., Melendez-Torres, G.J., Bangpan, M., Dickson, K., & Vigurs, C. (2017). Selecting rapid review methods for complex questions related to health policy and system improvements. En A. Tricco, E.V. Langlois, S.E. Strauss (Eds.), *Rapid reviews to strengthen health policy and systems: a practical guide* (pp. 55-70). World Health Organization.
- Ortega-Vivanco, M. (2020). Efectos del Covid-19 en el comportamiento del consumidor: Caso Ecuador. *Retos Revista de Ciencias de la Administración y Economía*, 10(20), 233-247. <https://doi.org/10.17163/ret.n20.2020.03>
- Paul, J., Menzies, J., Zutshi, A., & Cai, H. (2020). New and novel business paradigms in and from China and India. *European Business Review*, 32(5), 758-800. <https://doi.org/10.1108/EBR-09-2020-0224>
- Păunescu, C., & Mátyus, E. (2020). Resilience measures to dealing with the COVID-19 pandemic Evidence from Romanian micro and small enterprises. *Management & Marketing. Challenges for the Knowledge Society*, 15(s1), 439-457. <https://doi.org/10.2478/mmcks-2020-0026>
- Pillania, R.K. (2020). COVID-19: A huge opportunity for innovation in marketing. *Indian Journal of Marketing*, 50, 8-9. <http://dx.doi.org/10.17010/ijom%2F2020%2Fv50%2Fi8-9%2F154693>
- Plüddemann, A., Aronson, J.K., Onakpoya, I., Heneghan, C., & Mahtani, K.R. (2018). Redefining rapid reviews: a flexible framework for restricted systematic reviews. *BMJ Evidence-Based Medicine*, 23(6), pp. 201-203. <https://doi.org/10.1136/bmjebm-2018-110990>
- Putra, I., Sunarsih, N., Novitasari, L., & Setini, M. (2020). Exploring the relationship between social capital, innovation capability and innovation during the coronavirus pandemic. *Uncertain Supply Chain Management*, 8(4), 857-864. <http://dx.doi.org/10.5267/j.uscm.2020.5.007>
- Rapaccini, M., Saccani, N., Kowalkowski, C., Paiola, M., & Adrodegari, F. (2020). Navigating disruptive crises through service-led growth: The impact of COVID-19 on Italian manufacturing firms. *Industrial Marketing Management*, 88, 225-237. <https://doi.org/10.1016/j.indmarman.2020.05.017>
- Ratten, V. (2020). Coronavirus and international business: An entrepreneurial ecosystem perspective. *Thunderbird International Business Review*, 62(5), 629-634. <https://doi.org/10.1002/tie.22161>
- Schaltegger, S. (2020). Sustainability learnings from the COVID-19 crisis. Opportunities for resilient industry and business development. *Sustainability Accounting, Management and Policy Journal*. Vol. ahead-of-print No. ahead-of-print. <https://doi.org/10.1108/SAMPJ-08-2020-0296>
- Seddon, P.B., Lewis, G.P., Freeman, P., & Shanks, G. (2004). The case for viewing business models as abstractions of strategy. *Communications of the association for Information Systems*, 13(25), 427-442. <https://doi.org/10.17705/1CAIS.01325>



- Seetharaman, P. (2020). Business models shifts: Impact of Covid-19. *International Journal of Information Management*, 54, 102173. <https://doi.org/10.1016/j.ijinfomgt.2020.102173>
- Shankar, K. (2020). The impact of COVID-19 on IT services industry-expected transformations. *British Journal of Management*, 31(3), pp. 450-452. <https://doi.org/10.1111/1467-8551.12423>
- Sharma, P., Leung, T.Y., Kingshott, R.P., Davcik, N.S., & Cardinali, S. (2020). Managing uncertainty during a global pandemic: An international business perspective. *Journal of Business Research*, 116, 188-192. <https://dx.doi.org/10.1016%2Fj.jbusres.2020.05.026>
- Sheth, J. (2020a). Impact of Covid-19 on Consumer Behavior: Will the Old Habits Return or Die? *Journal of Business Research*, 117, 280-283. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2020.05.059>
- Sheth, J. (2020b). Business of business is more than business: Managing during the Covid crisis. *Industrial Marketing Management*, 88, 261-264. <https://doi.org/10.1016/j.indmarman.2020.05.028>
- Sigala, M. (2020). Tourism and COVID-19: impacts and implications for advancing and resetting industry and research. *Journal of Business Research*, 117, 312-321. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2020.06.015>
- Sucharew, H., & Macaluso, M. (2019). Methods for Research Evidence Synthesis: The Scoping Review Approach. *Journal of Hospital Medicine* 14, 416-418. <https://doi.org/10.12788/jhm.3248>
- Teece, D., Peteraf, M., & Leih, S. (2016). Dynamic Capabilities and Organizational Agility: Risk, Uncertainty, and Strategy in the Innovation Economy. *California Management Review*, 58(4), 13-35. <https://doi.org/10.1525%2Fcmr.2016.58.4.13>
- Tisdell, C.A. (2017). Information technology's impacts on productivity and welfare: a review. *International Journal of Social Economics*, 44(3), 400-413. <http://dx.doi.org/10.1108/IJSE-06-2015-0151>
- Tisdell, C.A. (2020). Economic, social and political issues raised by the COVID-19 pandemic. *Economic analysis and policy*, 68, 17-28. <https://doi.org/10.1016/j.eap.2020.08.002>
- Tricco, A.C., Antony, J., Zarin, W., Striffler, L., Ghassemi, M., Ivory, J., Perrier, L., Hutton, B., Moher, D., & Straus, S.E. (2015). A scoping review of rapid review methods. *BMC Medicine*, 13(224). <https://bit.ly/2ZT1PUN>
- Tricco, A.C., Soobiah, C., Antony, J., Cogo, E., MacDonald, H., Lillie, ... & Kastner, M. (2016). A scoping review identifies multiple emerging knowledge synthesis methods, but few studies operationalize the method. *Journal of Clinical Epidemiology* 73, 19-28. <https://doi.org/10.1016/j.jclinepi.2015.08.030>
- Tricco, A.C., Zarin, W., Nincic, V., Rios, P., Khan, P.A., Ghassemi, M., Motiwala, S., Pham, Ba', Oliver, S., Straus, S.E., & Langlois, E.V. (2017). Engaging policymakers and health systems managers in the conduct of rapid reviews. En A. Tricco, E.V. Langlois, S.E. Strauss (Eds.), *Rapid reviews to strengthen health policy and systems: a practical guide* (pp. 71-82). World Health Organization. <https://bit.ly/3pYalg3>
- Villasmil-Espinoza, J.J. (2021). Implicaciones de la inteligencia artificial para la humanidad. *Revista de la Universidad del Zulia*, 12(32), 4-6. <https://doi.org/10.46925/rdluz.32.01>
- Watt, A., Cameron, A., Sturm, L., Lathlean, T., Babidge, W., Blamey, S., Facey, K., Hailey, D., Norderhaug, I., & Maddern, G. (2008). Rapid reviews versus full systematic reviews: an inventory of current methods and practice in health technology assessment. *Int J Technol Assess Health Care*, 24(2), 133-139. <https://10.1017/S0266462308080185>
- Williams, T.A., Gruber, D.A., Sutcliffe, K.M., Shepherd, D.A., & Zhao, E.Y. (2017). Organizational response to adversity: Fusing crisis management and resilience research streams. *Academy of Management Annals*, 11(2), 733-769. <https://psycnet.apa.org/doi/10.5465/annals.2015.0134>
- Zhu, X., & Liu, K. (2020). A systematic review and future directions of the sharing economy: business models, operational insights and environment-based utilities. *Journal of Cleaner Production*, 125209. In press. <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2020.125209>



# Crowdfunding para el rescate de microempresas. Factores y percepciones de inversionistas potenciales en México

## Crowdfunding for the rescue of micro-businesses. Factors and perceptions of potential investors in Mexico

**Dr. Francisco Javier Segura-Mojica** es profesor investigador del Tecnológico Nacional de México/Instituto Tecnológico de San Luis Potosí (recursosmx@yahoo.com) (orcid.org/0000-0001-5981-9246)

### Resumen

Durante el confinamiento asociado a la contingencia sanitaria por la COVID-19, casi cuatrocientas mil micro y pequeñas empresas se vieron forzadas a cerrar en México. En este documento se presentan los resultados de una investigación cuantitativa, de alcance descriptivo, cuyo objetivo fue rastrear percepciones de microinversionistas y factores que influirían sobre su decisión de ayudar al rescate de microempresas y empleos en el escenario de la contingencia económica derivada de la COVID-19. Como metodología se utilizó la *Actor-Network Theory* (ANT) y como herramienta de análisis el *Chi Square Automatic Interaction Detection* (CHAID). Se encontró que, en el escenario de recesión económica, aproximadamente 23% de las personas económicamente activas cuentan con excedentes que podrían destinarse al financiamiento colectivo; además, se ha reforzado el interés de los micro inversionistas hacia proyectos que crean empleos o ayudan a conservar los ya existentes; por otra parte, como elemento que ayuda a rastrear las asociaciones entre inversionistas y emprendedores se identificó una variable que llamamos mediación; con base en lo anterior, se definió un listado de criterios que podrían ayudar a diseñar una plataforma de financiamiento colectivo con enfoque de red descentralizada y solidaria. Además, se encontró que la digitalización es clave para que una microempresa aspire a obtener financiamiento colectivo, y por lo tanto, para mejorar sus posibilidades de sobrevivencia en un escenario de contingencia económica.

### Abstract

*During the confinement associated with the health contingency due to Covid-19, almost four hundred thousand micro and small businesses were forced to close in Mexico. This document presents the results of a quantitative descriptive and cross-sectional study, the objective of which was to track the perceptions of micro-investors and factors that would influence their decision to help rescue micro-enterprises and jobs in the scenario of the economic contingency. The Actor-Network Theory (ANT) was used as the analysis methodology. It was found that, in the scenario of economic recession associated with the health contingency, approximately 23% of economically active people have surpluses that could be used for collective financing; Furthermore, the interest of micro-investors in projects that create jobs or help to preserve existing ones has been reinforced. On the other hand, as an element that helps to trace the associations between investors and entrepreneurs, a variable that we call mediation was identified; Based on the above, a list of criteria was defined that could help design a collective financing platform with a decentralized and solidarity network approach. In addition, it was found that digitization is key for a microenterprise to aspire to obtain collective financing, and therefore, to improve its chances of survival in a scenario of economic contingency.*

### Palabras clave | keywords

Microempresa, crowdfunding, actor-red, microinversionistas, emprendedores, COVID-19, fintech, plataforma.  
Micro-enterprise, crowdfunding, actor-network, micro-investors, entrepreneurs, COVID-19, fintech, platform.

**Cómo citar:** Segura-Mojica, F.J. (2021). Crowdfunding para el rescate de microempresas. Factores y percepciones de inversionistas potenciales en México. *Retos Revista de Ciencias de la Administración y Economía*, 11(21), pp. 71-91. <https://doi.org/10.17163/ret.n21.2021.05>



## 1. Introducción

Como resultado de la ralentización de la economía global, y en específico, de la economía mexicana en el escenario de la contingencia por COVID-19, miles de micro y pequeñas empresas han cerrado o se encuentran en riesgo de quiebra, y con ello, es posible la desaparición de millones de empleos, dada la imposibilidad de un sector de las microempresas para solventar sus gastos operativos. El Estudio sobre Demografía de los Negocios (EDN) 2020, del Instituto Nacional de Estadística y Geografía (INEGI, 2020), muestra que, entre mayo de 2019 y septiembre de 2020, el número de micro, pequeñas y medianas empresas en México se redujo de 4,85 a 4,46 millones, lo que representa una disminución de 8,06% en el número de establecimientos.

Según estimaciones del Banco Interamericano de Desarrollo (BID, 2020), México podría perder entre el 4,1% de los empleos formales en caso de una crisis de corto plazo, hasta el 14,4% en caso de una recesión prolongada.

De acuerdo con los Censos Económicos 2019, el 95% de los establecimientos formales cuentan con menos de diez trabajadores (INEGI, 2019). Estos negocios son altamente vulnerables ante situaciones de contingencia, pues muchos de ellos no cuentan con reservas económicas para sobrevivir a recesos prolongados como el ocasionado por la contingencia sanitaria.

### 1.1. *Crowdfunding o financiamiento colectivo*

Las crisis sanitaria y económica asociadas a la COVID-19, han puesto en evidencia las debilidades del modelo capitalista y de la democracia liberal. Ante la velocidad del contagio, se revelaron fuertes limitaciones tanto del Estado como de las instituciones financieras y del sector privado en la implementación de acciones eficaces para la contención del brote epidémico, la preservación del sistema productivo, y la protección de los estratos sociales especialmente vulnerables. Esto se asocia con lo global e interdependiente del sistema productivo, pero también con lo asimétrico y excluyente de los sistemas financieros. Sin embargo, la incertidumbre generada por la COVID-19 también nos ofrece pistas sobre la manera en que elementos asociados a la sociedad del conocimiento y a la economía solidaria, pueden ayudar a construir soluciones que podríamos llamar “pos-capitalistas” (Nelson, 2020).

El crowdfunding (CF) es un fenómeno en el que concurren factores propios de la sociedad de la información y el conocimiento: digitalización, nuevos espacios de convivencia con una mediación tecnológica, y modelos alternativos de emprendimiento y financiación. García y Garibay (2016), definen CF como “un método a través del cual individuos u organizaciones sin fines de lucro y empresas obtienen recursos para realizar iniciativas o proyectos de carácter social o empresarial” (p. 37). Otros autores, como Schwienbacher y Larralde (2010), y Belleflame et al. (2012), coinciden al conceptualizar el CF como una llamada que utiliza el internet para proveer de recursos financieros a un proyecto. Estos fondos pueden tomar la forma de donaciones, préstamos u otorgarse a cambio de algún tipo de recompensa.

La modalidad de financiamiento colectivo utilizando el internet se observó a partir de 1997 cuando grupos musicales comenzaron a recaudar donaciones para financiar giras (García & Garibay, 2016). Los mismos autores ubican a la empresa Artist Share, en el año 2003, como la primera plataforma de financiamiento colectivo enfocada al sector artístico, y a la empresa Kickstarter en 2008, como la primera enfocada a los negocios.

De acuerdo con Salido et al. (2019), la mayoría de los modelos de CF están basados en el concepto de *equity* o inversión de capital, es decir, una recompensa económica que puede significar participación en la propiedad del proyecto. Sin embargo, existe un creciente interés en algunos segmentos de la población por apoyar causas sin fines de lucro.

El CF ha sido examinado desde la perspectiva económica como una oportunidad para captar excedentes económicos de los consumidores y limitar los precios en la oferta de bienes y servicios para atraer un mayor número de proveedores de fondos (Belleflame et al., 2012; Bahena et al. 2017). Por otra parte, autores como Agrawal et al. (2011) destacan el rol que juega el CF para acortar las distancias entre inversionistas y emprendedores, reduciendo efectos no deseados del financiamiento bancario.

Salvador (2018) apunta que la falta de liquidez del sistema bancario es un factor que impulsa la operación de plataformas de CF, y que esto se ha dado en especial a partir de la crisis financiera de los años 2008 y 2009, por lo que actualmente se vive una transición del modelo tradicional de capital de riesgo a plataformas de financiación participativa en el que el poder de la multitud ayuda a satisfacer las demandas de crédito.

## ***1.2. Ecosistema de Tecnología Financiera (Fintech)***

Además de las restricciones y dificultades que se han derivado del confinamiento por la COVID-19, en México existe una problemática estructural de inclusión financiera y acceso al crédito. De acuerdo con Demirguc-Kunt et al. (2015), en México solo el 39% de la población adulta tiene una cuenta bancaria en una institución formal.

León y Saavedra (2018) advierten que, para las Mipymes, el financiamiento bancario además de costoso, es asimétrico; las microempresas son vistas por los bancos como clientes de riesgo ante la carencia de garantías hipotecarias, alta mortalidad, baja productividad, y la posibilidad de que cambien el destino de los recursos prestados. La tasa de interés se determina por selección adversa al ser difícil distinguir entre pagadores y no pagadores, y ello, aunado a las imperfecciones del mercado de capitales, se convierte en un problema de racionamiento que afecta en especial a las empresas de menor tamaño. De acuerdo con el Banco de México (2015), en México, solo el 29,5% de las empresas con menos de 100 empleados cuenta con financiamiento bancario.

Este conjunto de variables ha configurado un escenario propicio para el surgimiento de actores emergentes que ayudan a resolver las asimetrías del mercado de financiamiento, como las empresas de tecnología financiera (Fintech). Las empresas e iniciativas Fintech forman parte de un ecosistema que, utilizando la telefonía móvil y la innovación, amplían la cobertura de los servicios financieros con menores costos, información mejor distribuida, mayor transparencia y accesibilidad (Zedeli, 2019).

En un estudio realizado en micro y pequeñas empresas de 22 países afiliados a la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico (OCDE), Abbasi et al. (2020) encontraron una relación positiva entre la eficiencia de las Mipymes y el uso de las Fintech, por lo que sugieren a los gobiernos introducir políticas de apoyo a este tipo de iniciativas. Por otra parte, al analizar factores de éxito en el financiamiento de Mipymes a través de CF, González et al. (2021) encuentran que el *riesgo* es la variable de mayor impacto sobre el fondeo exitoso.

En México se ha desarrollado en años recientes un esquema regulatorio que favorece el crecimiento del ecosistema Fintech. De acuerdo con Oxford Analítica (2019), el país es ahora líder en tecnología financiera a nivel Latinoamérica. Este marco regulatorio tiene como pieza clave la Ley para Regular las Instituciones de Tecnología Financiera, también conocida como Ley Fintech. En ella se incluye a las entidades de financiamiento colectivo y fondos de pago electrónico como Instituciones de Tecnología Financiera (ITF). El Financiamiento Colectivo es definido en la Ley Fintech como “las actividades destinadas a poner en contacto a personas del público en general, con el fin de que entre ellas se otorguen financiamientos” (Secretaría de Hacienda y Crédito Público, 2018, p. 6).

González (2018) considera que la Ley Fintech mexicana es una ventana de oportunidad que permite la entrada de nuevos actores al escenario del financiamiento empresarial en igualdad de condiciones con los bancos; al abrir la competencia, se hace posible una oferta de más y mejores servicios financieros en menos tiempo y a menores precios, además de que motiva a los emprendedores a avanzar en sus proyectos accediendo a nuevas fuentes de capital.

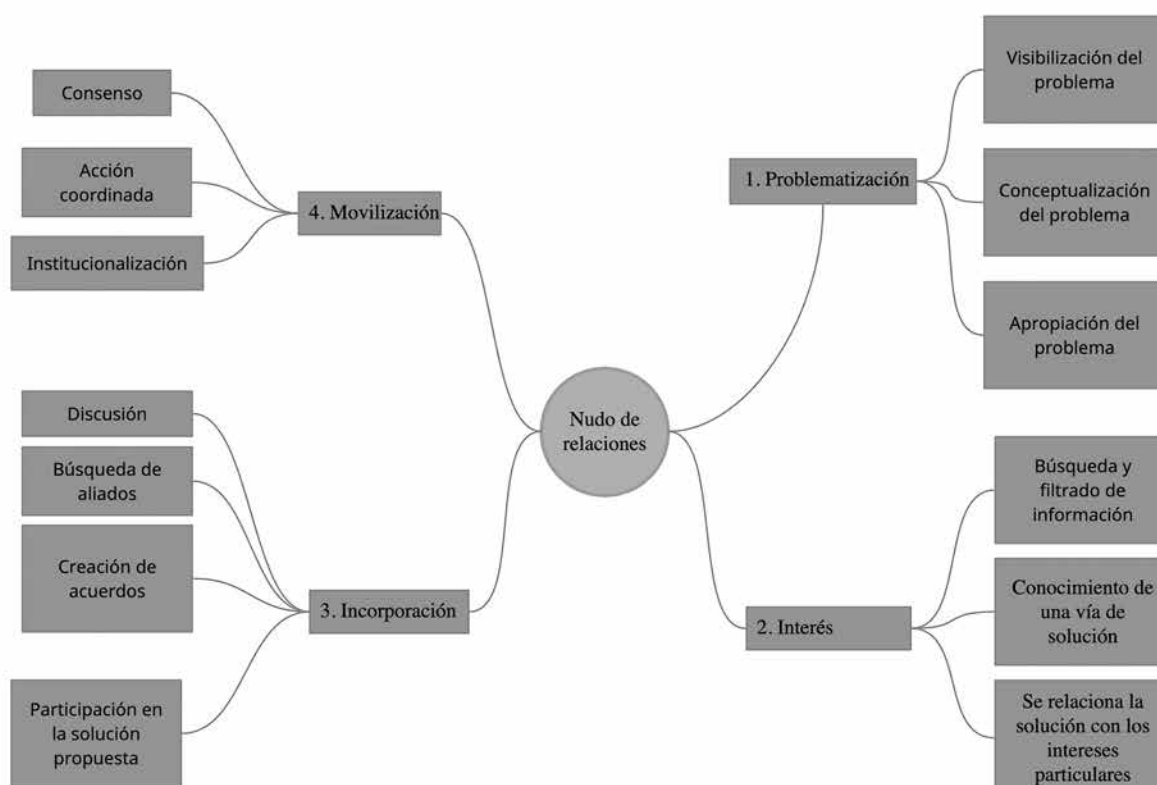
### 1.3. De las empresas Fintech a la teoría del actor-red

Una manera de aproximarse a la forma en que se integran las redes de financiamiento colectivo es lo que se conoce como *Actor Network Theory* (ANT) que Law (2009) define como “una familia diversa de herramientas semiótico-materiales, sensibilidades y métodos de análisis que tratan todos los elementos de los mundos naturales y sociales como un efecto, generado permanentemente, de las redes de relaciones dentro de las que están ubicados” (p.141).

Latour (2008) destaca que lo social se construye con la participación de personas, organizaciones y entidades no sociales, como la tecnología, y discurre a través asociaciones y movimientos (proceso continuo de reensamblajes) que si se rastrean sistemáticamente terminan en una definición compartida de mundo, o “colectivo”.

Para integrar lo colectivo, se lleva a cabo un proceso llamado *traducción* (Jarrahi & Sawyer, 2019), que es la secuencia de un grupo de actores que intentan avanzar sobre una agenda, y para ello movilizan sus recursos y traducen los intereses de los demás con la esperanza de involucrarlos, transformando cuestiones de hecho por cuestiones de interés (García, 2017). Según Iyamu et al. (2018), existen cuatro momentos en este proceso: problematización, interés, incorporación y movilización (Figura 1).

**Figura 1. Proceso de traducción en la Actor Network Theory**



Fuente: Elaboración propia a partir de Iyamu et al. (2018); Sánchez et al. (2020).

El proceso de traducción es relevante para nuestro análisis debido a que es un modelo que ayuda a interpretar las redefiniciones y cambios de intereses de los actores. De acuerdo con Ruiz (1999) implica modificaciones lingüísticas y geométricas. En el escenario de la contingencia por la COVID-19, podemos observar una traducción en el sentido lingüístico conforme los actores comienzan a reinterpretar y a verbalizar su realidad a partir de los cambios, reales e imaginarios que se han producido durante el confinamiento; y en sentido geométrico, en la medida en que participan en nuevas asociaciones y comienzan a jugar roles diferentes a los que desempeñaban.

## 2. Materiales y métodos

Las preguntas que dan origen a la presente investigación son: ¿Se pueden rastrear asociaciones entre actores del ecosistema de financiamiento? Y a partir de esas asociaciones ¿cuáles son los criterios que una microempresa o un proyecto de emprendimiento debería cumplir para atraer el interés de los microinversionistas?

Se realizó una investigación de tipo cuantitativo, alcance descriptivo, diseño transversal no experimental. Como metodología se utilizó la teoría del actor-red (ANT). De acuerdo con Echeverría y González (2009), ANT es una teoría descriptiva que permite caracterizar al mundo natural y social como producto de las redes de relaciones entre actores, que pueden ser tanto humanos como no humanos, y que según McBride (2003), provee una descripción social y técnica de los procesos de organización y asociación entre elementos heterogéneos.

Para recabar la información se diseñó un cuestionario que consta de cuatro preguntas de identificación sociodemográfica (edad, género, estado civil, lugar de residencia y nivel de estudios); y 14 preguntas relacionadas con las variables predictoras y criterio de la investigación (Tablas 1 y 4). El instrumento de recolección de información se aplicó a través de la plataforma Microsoft Forms durante los meses de agosto, septiembre y octubre de 2020.

Se empleó un *muestreo por redes sociales* (Heckathorn, 1997), que combina la técnica de bola de nieve con un sistema de selección controlada, de manera que los sujetos iniciales son los reclutadores (proponen a otros sujetos que tienen alguna característica semejante) y cada participante puede actuar como reclutador hasta que se logra el tamaño de muestra deseable (Baltar & Gorjup, 2011). Este tipo de muestreo es utilizado en *poblaciones ocultas*, las cuales se caracterizan por su dificultad de identificación, falta de un marco muestral y distribución geográfica poco conocida (Marpsata & Razafindratsimab, 2010). En este caso, la población objeto de estudio, definida como “microinversionistas potenciales” reúne características de población oculta. Utilizando un nivel de confianza de 94% y un margen de error de 6%, se obtuvo un tamaño de muestra de 245 personas, de las cuáles 242 proporcionaron información válida.

**Tabla 1. Modelo teórico de la investigación. Variables predictoras y variable criterio**

Variables predictoras	Variable criterio
Edad (E)	Disponibilidad para realizar aportaciones vía CF (DACF). Categorías: 0=No, 1=Microaportaciones, 2=Aportaciones de capital
Género (G)	
Estado civil (EC)	
Escolaridad (ESC)	
Percepción de cambios en la situación económica asociados al Covid-19 (PCE)	

Variables predictoras	Variable criterio
Grado de afectación económica asociada al Covid-19 (GAE)	Disponibilidad para realizar aportaciones vía CF (DACF). Categorías: 0=No, 1=Microaportaciones, 2=Aportaciones de capital
Nivel de solvencia económica durante la pandemia (SE)	
Estabilidad en el empleo (EE)	
Grado de involucramiento en campañas de CF (GICF)	
Enfoque altruismo vs provecho personal (EAP)	
Enfoque local vs global (LG)	
Grado de esfuerzo para conseguir información (EI)	
Tipo de beneficio esperado (BE)	
Factores que hacen atractivo un proyecto (FA)	
Recursos tecnológicos asociados a la mediación (RM)	
Factores que generan confianza (FC)	
Factores que generan desconfianza (FD)	

Fuente: Elaboración propia.

Para validar el cuestionario, se realizó un Análisis Factorial Exploratorio (AFE) utilizando el método de Análisis de Componentes Principales y Rotación Varimax, en el cual se determinó que existen cuatro factores que explican el 45.3% de la varianza total (Tabla 2).

**Tabla 2. Matriz rotada de componentes. Rotación Varimax**

Variable	Factor1	Factor2	Factor3	Factor4	Communality
PCE	0.699	-0.155	0.004	0.064	0.517
GAE	0.676	-0.279	0.014	0.125	0.551
SE	0.044	-0.081	-0.044	0.838	0.713
EE	0.582	-0.023	-0.022	-0.338	0.454
GICF	0.206	0.138	0.731	0.074	0.602
TB	0.444	0.056	-0.349	-0.005	0.322
LG	-0.025	0.777	-0.008	-0.020	0.604
DACF	0.596	0.442	0.155	0.030	0.575
EI	0.180	-0.038	-0.327	0.203	0.182
RM	0.127	0.399	0.038	0.450	0.380
FC	-0.149	0.630	-0.094	-0.041	0.430
FD	-0.016	0.129	-0.723	-0.052	0.543
EAP	-0.245	0.413	0.147	0.364	0.384
FA	-0.090	-0.021	0.200	0.191	0.085
Variance	2.0215	1.6754	1.3849	1.2605	6.3423
% Var	0.144	0.120	0.099	0.090	0.453

Fuente: Elaboración propia utilizando Minitab-19.



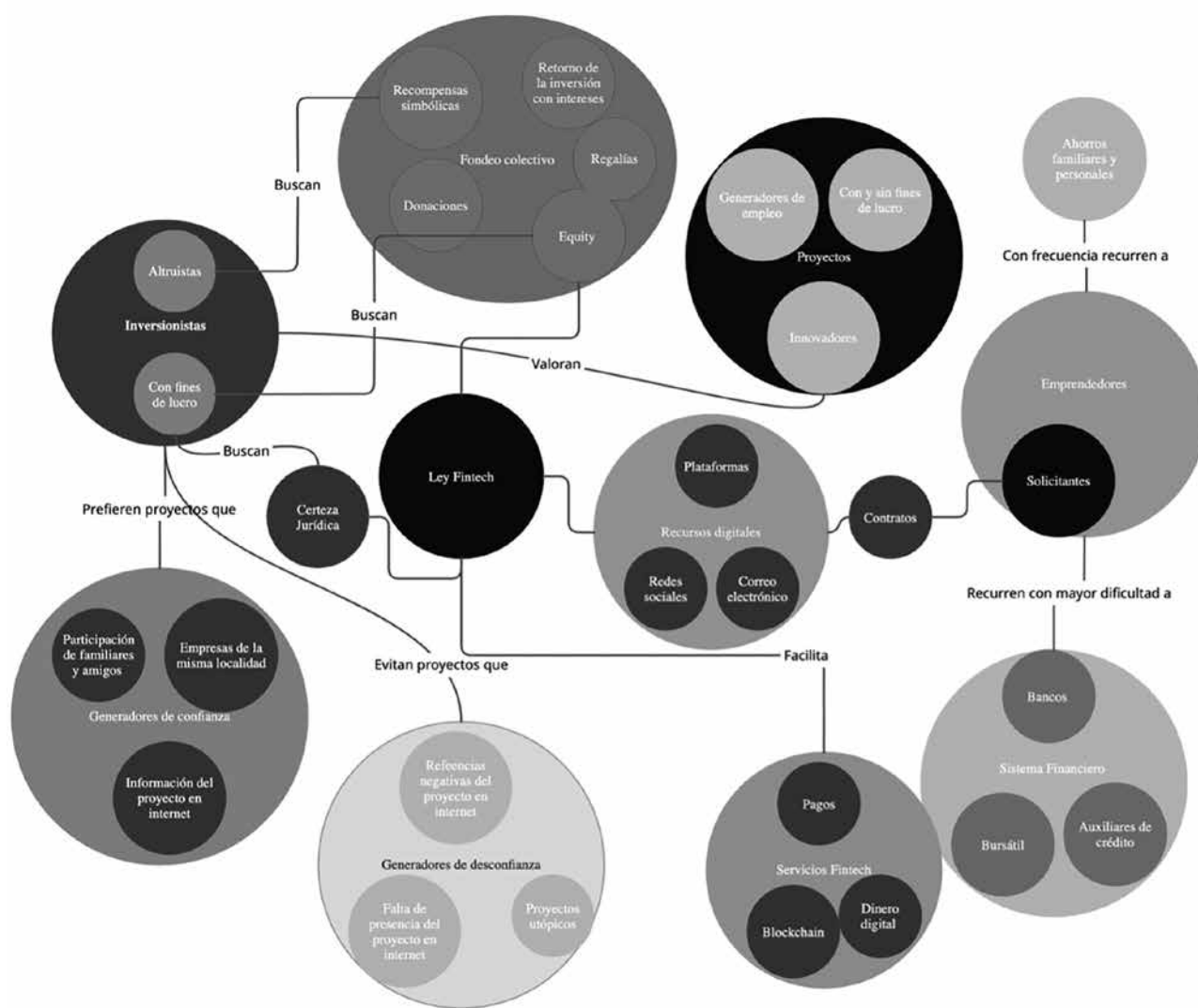
Después de la rotación Varimax, la matriz de componentes muestra que el primer factor agrupa, con puntuaciones altas, los ítems relacionados con la percepción sobre las afectaciones generadas a partir del confinamiento por la COVID-19, mientras que el segundo factor agrupa elementos relacionados con la mediación, es decir, los intereses de los microinversionistas, los aspectos que les generan confianza y los recursos tecnológicos preferentes.

### 3. Resultados

#### 3.1. Descripción del ecosistema de financiamiento colectivo

El primer paso del análisis consiste en dibujar la red inversionista-emprendedor. El objetivo es establecer un punto de partida para rastrear la conformación de asociaciones específicas. En la Figura 2 se muestran la generalidad de los elementos identificados entre los cuáles puede establecerse algún tipo de asociación, es decir, el “panorama”, de acuerdo a la terminología de Latour (2008). Esto es lo que Correa-Moreira (2012) llama trama o actor-red.

**Figura 2. Ecosistema inversionista-emprendedor**



Fuente: Elaboración propia.

### 3.2. *Análisis de respuestas y comportamientos asociados a las fases de traducción*

La segunda parte del ejercicio consistió en analizar la base de datos construida a partir de la encuesta de referencia para identificar lo que Latour (2008) llama cuestiones de interés.

En primer lugar, se utilizó estadística descriptiva (frecuencias y porcentajes), para caracterizar los resultados de la encuesta (Tablas 3 y 4). Para ello, se usó el software estadístico XLSTAT.

**Tabla 3. Perfil sociodemográfico de la muestra**

Variable	Categorías	Frecuencias	%
Edad	De 20 a 29 años	133	55.649
	De 30 a 39 años	17	7.113
	De 40 a 49 años	32	13.389
	De 50 a 59 años	29	12.134
	De 60 a 69 años	9	3.766
	Menos de 20 años	19	7.950
Estado civil	Casado	54	22.594
	Otro	10	4.184
	Soltero	175	73.222
¿Cuál es tu nivel de estudios?	Bachillerato o estudios técnicos	62	25.941
	Licenciatura	130	54.393
	Posgrado	43	17.992
	Secundaria	4	1.674
Sexo	Femenino	147	61.506
	Masculino	92	38.494

Fuente: Elaboración propia.

**Tabla 4. Tabla de frecuencias por pregunta**

Variable	Ítem	a	b	c	d	e	f	g	h
<b>PCE</b>	<b>Como resultado de la contingencia sanitaria asociada al Covid-19 y sus efectos en el sector productivo, consideras que tu situación económica personal:</b> a) Ha mejorado; b) Ha empeorado; c) Se mantiene igual que antes.	8	148	86					
<b>GAE</b>	<b>¿Cuáles de los siguientes efectos asociados a la contingencia por Covid-19 has sufrido?:</b> a) Perdí mi empleo; b) Algún familiar cercano perdió su empleo; c) Algún conocido perdió su empleo; d) Se redujeron mis ingresos; e) Se redujeron los ingresos de mi familia; f) Cerramos algún negocio personal o familiar; g) Tengo un negocio cuyos ingresos se redujeron de manera significativa; h) Ninguno de los anteriores.	33	78	55	89	125	15	35	38
<b>SE</b>	<b>¿Qué tan fácil o difícil es para ti cubrir los gastos del mes?:</b> a) Terminó el mes sin problemas y tengo un excedente que puedo invertir para ahorrar o financiar proyectos; b) Justo, pero cubro los gastos del mes; c) A veces no me alcanza para llegar a fin de mes; d) Normalmente no me alcanza para llegar a fin de mes.	55	108	59	20				
<b>EE</b>	<b>Actualmente ¿cuentas con algún trabajo remunerado, aunque sea temporal?:</b> a) Si, trabajo de manera permanente para una empresa o institución; b) Si, cuento con mi propio negocio; c) Si, trabajo de manera temporal para una empresa o institución; d) Si, realizo trabajos temporales por mi propia cuenta; e) Me encuentro desempleado.	90	19	32	29	72			
<b>GICF</b>	<b>¿Alguna vez has apoyado con dinero una campaña de financiamiento colectivo o crowdfunding?:</b> a) Si; b) No, aunque sí conozco el concepto de crowdfunding o financiamiento colectivo; c) No y tampoco estoy familiarizado con el concepto de financiamiento colectivo.	15	50	177					

Variable	Ítem	a	b	c	d	e	f	g	h
EAP	<b>¿Cuáles de los siguientes factores influirían para que tomaras la decisión de apoyar un proyecto a través de crowdfunding o financiamiento colectivo?</b> a) Que el proyecto sea creativo o innovador; b) Que el apoyo permita salvar una o varias fuentes de empleo; c) Que el apoyo permita crear uno o varios nuevos empleos; d) Que el apoyo me genere algún beneficio simbólico e) Que el apoyo me genere algún beneficio económico f) Que sea altruista. Por ejemplo, que apoye a personas en situación de pobreza; g) Ninguno de los anteriores. No me interesa apoyar proyectos por crowdfunding.	87	89	103	35	82	65	18	
LG	<b>Si te invitaran a participar en una campaña de financiamiento colectivo para rescatar microempresas en riesgo de cierre por la contingencia sanitaria derivada del Covid-19, ¿Qué proyectos preferirías apoyar?:</b> a) Empresas de personas conocidas; b) Empresas de mi localidad; c) Empresas de cualquier localidad, pero que se encuentren en México d) Empresas de otros países; e) No me interesa participar en este tipo de campañas.	104	132	77	7	15			
DACF	<b>Si decidieras participar en una campaña de financiamiento colectivo para rescatar microempresas en riesgo de cierre ¿Cuál sería el monto de tu aportación?:</b> a) Menos de 100 pesos; b) De 101 a 500 pesos; c) De 501 a 1000 pesos; d) De 1000 a 5000 pesos; e) Más de 5000 pesos; f) No puedo aportar recursos; g) No me interesa aportar recursos	39	76	40	41	5	32	9	
EI	<b>¿Qué información de un proyecto investigarías para estar dispuesto a apoyarlo con micro financiamiento?:</b> a) Descripción general de la empresa, su mercado y sus productos; b) Perfil de los emprendedores o responsables de proyecto c) Situación fiscal y financiera del negocio; d) Historia del proyecto e) Otra	180	112	107	64	14			

Variable	Ítem	a	b	c	d	e	f	g	h
<b>BE</b>	<b>Si apoyaras algún proyecto de emprendimiento o microempresa a través de una campaña de financiamiento colectivo ¿Qué esperarías recibir?:</b> a) Nada en específico; b) Información detallada del uso que se dio a los recursos c) Que las aportaciones sean deducibles de impuestos; d) Que las aportaciones me sean devueltas como si fuera un préstamo; e) Que las aportaciones me sean devueltas con un interés; f) Que las aportaciones me permitan convertirme en socio del negocio; g) Que los emprendedores me envíen alguna recompensa simbólica (por ejemplo un souvenir o una carta de agradecimiento)	34	117	49	40	38	83	33	
<b>FA</b>	<b>¿Cuál de los siguientes factores influiría para hacer atractivo un proyecto con fines de micro financiamiento?:</b> a) Que me inspire confianza; b) Que sea factible, no muy utópico c) Que esté contado en forma atractiva; d) Que proponga hacer cosas de alta calidad; e) Que plantee alguna innovación o desarrollo científico y tecnológico; f) Que genere empleos y riqueza; g) Que sea solidario, es decir, que se ocupe de los menos favorecidos; h) otros	139	99	39	91	82	120	66	63
<b>RM</b>	<b>¿A través de qué medios preferirías recibir información de un proyecto para decidir si lo apoya?:</b> a) Una plataforma de internet; b) Correo electrónico; c) Redes sociales; d) Por correo tradicional; e) Vía telefónica; f) Otro.	121	148	73	21	36	13		



Variable	Ítem	a	b	c	d	e	f	g	h
FC	<b>¿Cuál de los siguientes factores favorecería tu confianza para apoyar un proyecto mediante crowdfunding?:</b> a) Que en él participen familiares o amigos; b) Que haya familiares o amigos de personas que conozco; c) Que haya personas conocidas, aunque no tengamos vínculos familiares o de amistad; d) Que tenga el respaldo de alguna persona o empresa reconocidas; e) Que haya suficiente información disponible sobre el proyecto en internet; f) Que me hayan enviado información del proyecto a través de las redes sociales; g) En general no me inspiran confianza, ya que no puedo saber cómo utilizarán el dinero.	62	68	86	99	112	41	28	
FD	<b>¿Cuál de los siguientes factores te producirían desconfianza al apoyar un proyecto mediante crowdfunding?:</b> a) Que no haya personas conocidas en el proyecto; b) Que no tenga página de internet; c) Que no haya información sobre el proyecto disponible en internet; d) Que tenga malas referencias en internet o en las redes sociales; e) Que pueda estar relacionado con intereses políticos; f) Que no ofrezca información de resultados a sus inversores o benefactores (rendición de cuentas); g) Que parezca demasiado utópico o irrealizable.	56	74	124	133	124	124	76	

Nota: En algunas preguntas la sumatoria es mayor a 242 debido a que se permitía más de una respuesta.

Fuente: Elaboración propia.

A continuación, se presentan algunos de los hallazgos organizados conforme a las fases del proceso de traducción.

### 3.2.1. Problematicación

El 84% de los encuestados manifiesta haber tenido algún grado de afectación económica como resultado de la contingencia por la COVID-19, que van desde la pérdida del empleo, el desempleo de algún familiar o conocido, o la reducción de los ingresos familiares.

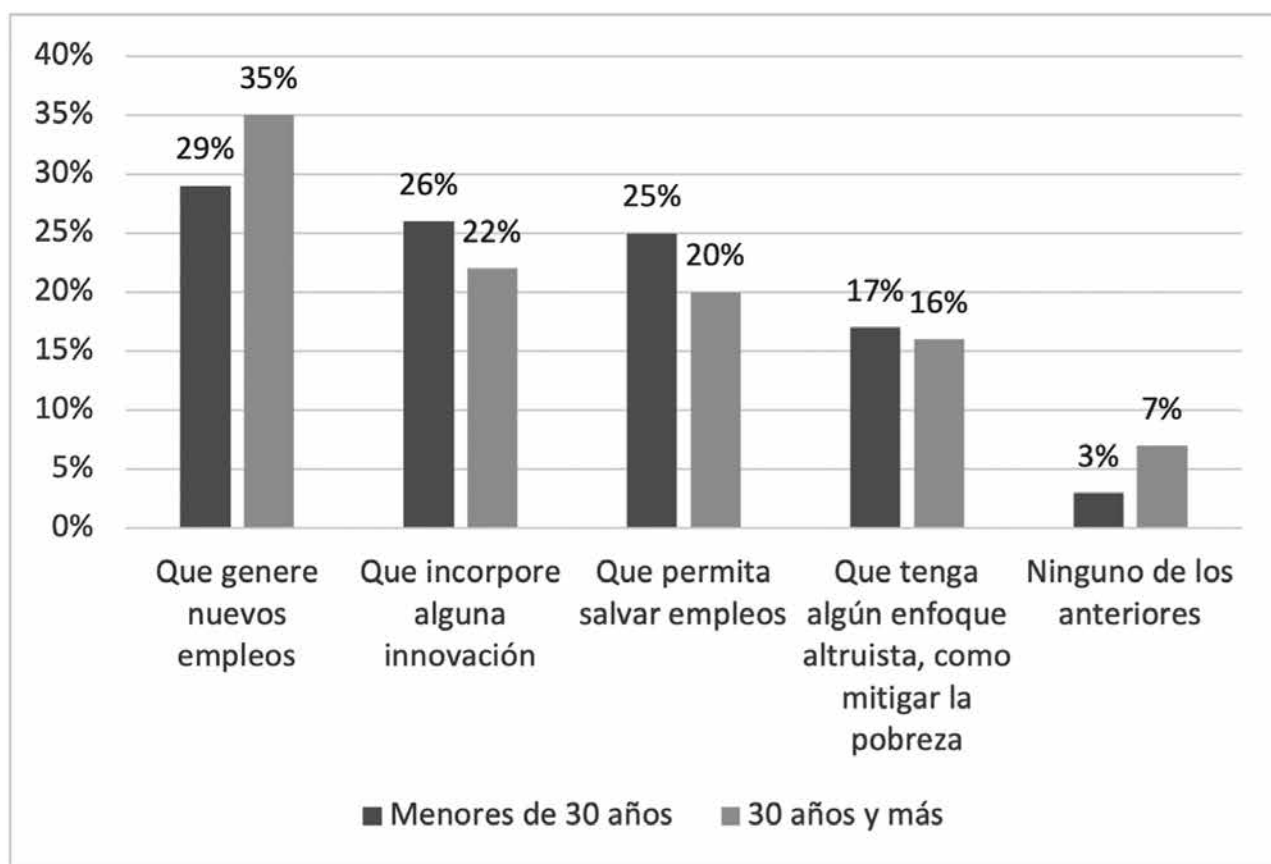
### 3.2.2. Interés

El 22% de los menores de 30 años conoce el concepto de crowdfunding o financiamiento colectivo, mientras que en población de 30 años y más, el porcentaje de

personas que conocen el concepto es de 17,5%. En menores de 30 años, el 29% participaría en campañas de crowdfunding si esto permite crear nuevos empleos, y 25% si ayuda a salvar los ya existentes, mientras que el 26% prefiere propuestas que generen innovación y el 17% se enfoca hacia causas altruistas. En mayores de 30 años, el mayor interés se orienta hacia la creación de nuevos empleos (35%), innovación (22%), salvar los empleos ya existentes (20%) y altruismo (16%) (Figura 3).

Los excedentes económicos que pueden ser destinados para el financiamiento colectivo se han reducido durante la contingencia; a pesar de ello el 23% de los encuestados manifiesta tener excedentes que le permiten ahorrar e invertir.

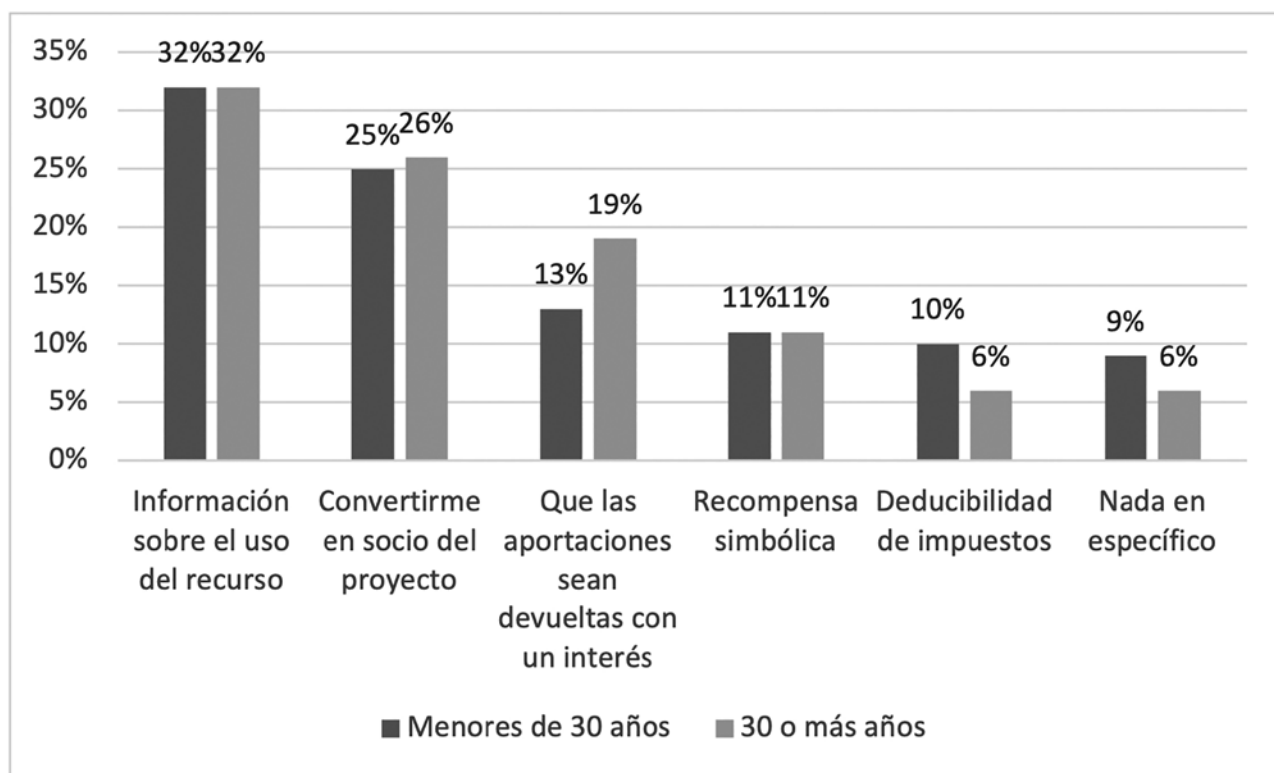
**Figura 3. Aspectos valorados por los inversionistas potenciales en los proyectos a fondear**



Fuente: Elaboración propia.

En caso de participar en una campaña de crowdfunding, las personas menores de 30 años esperarían recibir a cambio, en primer lugar, información sobre el proyecto y el uso de los recursos (32%); un segmento de los inversionistas (25%) esperarían convertirse en socios de los proyectos, y un 11% esperarían únicamente una recompensa simbólica (Figura 4).

**Figura 4. Expectativas de los inversionistas potenciales al participar en el fondeo de microproyectos**



Fuente: Elaboración propia.

### 3.2.3. Incorporación

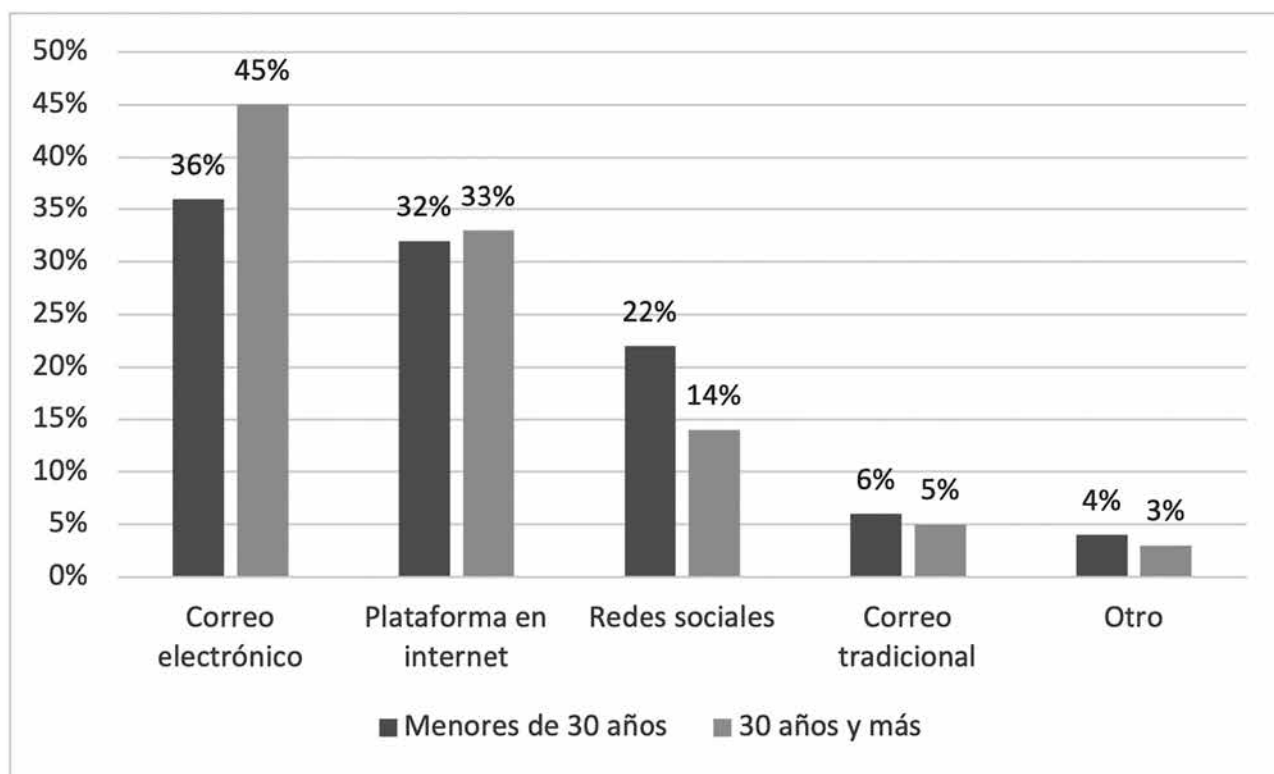
El 6,5% de los menores de 30 años ha participado en alguna campaña de donación o financiamiento colectivo, mientras que en mayores de 30 años el nivel de participación es de 5,6%.

El correo electrónico es mencionado como el medio de contacto predominante para quienes estarían interesados en participar en campañas de CF (45% en población de 30 o más años y 36% en menores de 30 años), seguido en importancia por una plataforma en internet (33% y 32% respectivamente). Las redes sociales tendrían mayor presencia en menores de 30 años (22%) que en la población mayor (14%) (Figura 5).

Los encuestados manifiestan preferencia por apoyar proyectos de su propia localidad (39%) y de personas conocidas (31%). La información que requerirían para tomar la decisión de apoyar un proyecto es la descripción general de la empresa, giro y productos (37%); perfil de los emprendedores (23%); y la situación fiscal y financiera del proyecto (22%).

Los factores que incentivan la confianza en los proyectos, con fines de financiamiento colectivo son, en primer lugar, que en ellos participen familiares, o familiares de personas conocidas (26%); que haya suficiente información disponible sobre ellos en internet (22%); y que tenga el respaldo de alguna persona o empresa reconocidas (20%). En contraparte, los factores que generan desconfianza son en primer lugar, las malas referencias en internet (18%) y que no haya información disponible sobre el proyecto en internet (17%).

**Figura 5. Mediadores tecnológicos preferidos por los inversionistas potenciales**



Fuente: Elaboración propia.

### 3.2.4 Movilización

De acuerdo con Gunawong y Gao (2010), la movilización comprende tanto un modelo de implementación, como canales para que los diferentes actores alineen sus intereses y acciones a la ruta propuesta por el actor focal. En México existe un ecosistema de CF, que aglutina a cuatro plataformas de donaciones y recompensas, cinco plataformas de equity, cinco plataformas inmobiliarias, 11 plataformas de préstamos y una plataforma de regalías (Asociación de Plataformas de Fondeo Colectivo-AFICO, 2020); sin embargo, su nivel de penetración es aún incipiente, pues al menos el 78% de las personas encuestadas desconoce el concepto de financiamiento colectivo. Puede identificarse la existencia de un actor focal (AFICO) y un mecanismo de participación, (ecosistema y plataformas de crowdfunding). Además, hay un proceso de institucionalización de las soluciones propuestas (Ley Fintech).

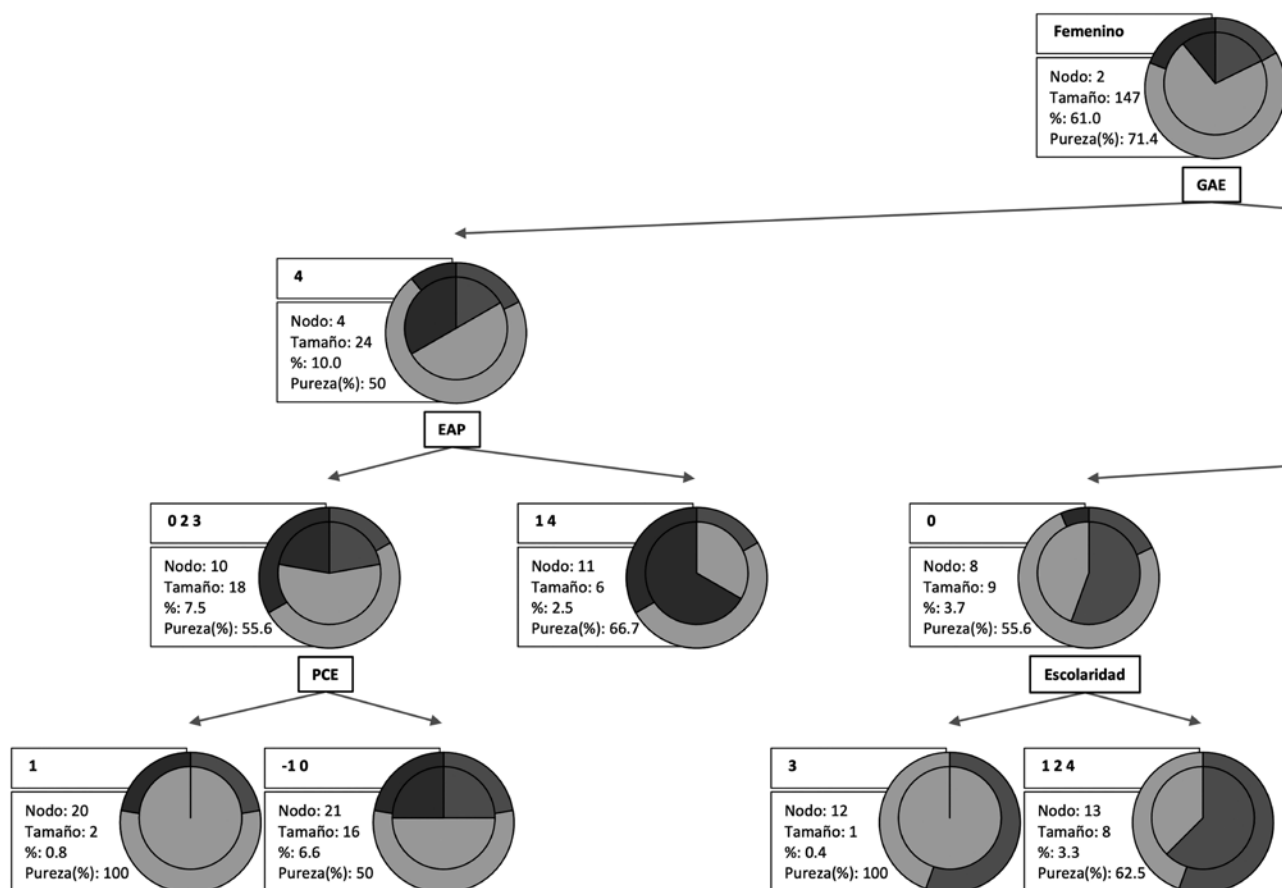
### 3.3. Identificación de asociaciones rastreables

En la tercera etapa del análisis, se utilizó como herramienta el algoritmo CHAID (*Chi-Square Automatic Interaction Detection*) con XLSTAT-2016. Se trata de un algoritmo predictivo de segmentación jerárquica que trabaja con una variable dependiente categórica nominal u ordinal, a partir de la cual se crean tantas particiones como variables independientes son consideradas para el modelo. El CHAID utiliza el Chi-cuadrado para estudiar todos los valores de cada variable predictora, lo que ayuda a encontrar qué tan similares o asociadas están las variables y cuál es el predictor más significativo (Sanz & Ponce de León, 2010). De esta manera, se va formando un árbol de clasificación en el que cada nodo se conforma por categorías similares de la variable seleccio-

nada. El análisis CHAID permite formular modelos predictivos parecidos al análisis de regresión, así como detectar la interacción entre variables categóricas. Al tratarse de una técnica de segmentación jerárquica, identifica grupos homogéneos de sujetos a partir de los valores que toman las variables criterio en función de la significación estadística de las variables explicativas (valor-p).

Para realizar el análisis, se tomó como variable criterio la *Disponibilidad para realizar aportaciones vía CF*. Se trata de una variable categórica con tres valores posibles: 0= No está dispuesto a realizar aportaciones; 1= Estaría dispuesto a realizar microaportaciones (menores a 1000 pesos); y 2= estaría dispuesto a realizar aportaciones de capital (mayores a 1000 pesos). En primer lugar, se aplicó el algoritmo de clasificación y regresión a la variable criterio y las variables predictoras correspondientes al perfil del inversionista (edad, género, escolaridad, percepción de cambios en la situación económica asociados a la COVID-19, grado de afectación económica asociada a la COVID-19 y enfoque altruismo vs. provecho personal). Una parte de los resultados se pueden ver en la Figura 6.

**Figura 6. Árbol de clasificación para la variable criterio y el perfil del inversionista**



Fuente: Elaboración propia utilizando XLSTAT-2016.

Cada nodo representa un grupo homogéneo con características específicas, cuya capacidad predictiva se da cuando se cumplen condiciones del tipo *Si p, entonces q*. Por ejemplo, el nodo 20 de la Figura 6, nos muestra un grupo de personas que están dispuestas a realizar microinversiones de capital (la variable criterio tiene valor de 1). Las reglas de este nodo son:



**Si**  $PCE=1$  (Percibe que la situación económica ha mejorado);  $EAP = 2,3$  (Apoyaría proyectos que generen empleo o que sean creativos e innovadores);  $GAE=4$  (Algún conocido perdió su empleo durante la contingencia)  $Gen=2$  (Femenino) **entonces** Disponibilidad para Realizar Aportaciones = 1 en el 100% de los casos.

Otro ejemplo sería el nodo 11, que perfila a un grupo dispuesto a realizar aportaciones de capital (la variable criterio tiene valor =2). Las reglas de este nodo son:

**Si**  $EAP= 1$  o 4 (Apoyaría proyectos que generen algún beneficio económico y tengan un fin altruista) y  $GAE=4$  (Algún conocido perdió su empleo durante la contingencia) y  $Gen=2$  (Femenino) **entonces** Disponibilidad para Realizar Aportaciones = 2 en el 66,7% de los casos.

A continuación, se replicó el algoritmo de clasificación para la variable criterio y las variables relacionadas con el perfil de los proyectos de emprendimiento: Tipo de beneficios económicos que ofrece, enfoque local vs. global, factores que hacen atractivo a un proyecto, recursos tecnológicos asociados a la mediación, factores que generan confianza factores que generan desconfianza. De este análisis surgieron 27 nodos y como ejemplo se explican las reglas de los nodos 10 y 23.

**Si**  $RM=2$  (El proyecto se promueve por correo electrónico y una plataforma);  $FC= 2, 3, 4, 5$  (En el proyecto participan familiares, amigos o conocidos, hay información sobre el proyecto en internet, los emprendedores envían información vía correo, plataforma o redes sociales);  $FA= 1, 2, 3, 4, 6, 7, 8$  (El proyecto es contado en forma atractiva, está relacionado con bienes sociales, produce empleos y riqueza, muestra experiencias exitosas, muestra testimonios de personas a las que haya apoyado, y plantea alguna innovación o desarrollo tecnológico) y  $LG= 1, 2, 3$ , (El proyecto involucra empresas de personas conocidas, de mi localidad o de otra localidad en México), **entonces** Disponibilidad para Realizar Aportaciones = 2 en el 61,5% de los casos.

**Si**  $FC = 2$  (Participan en el proyecto familiares o personas conocidas);  $RM = 1,2,3$  (Los emprendedores envían información vía correo electrónico, plataforma o redes sociales);  $BE = 1,2,3$  (El proyecto ofrece información sobre el uso de los recursos, podría devolver las aportaciones como si fuera un préstamo u ofrece una recompensa simbólica) y  $FA= 5, 9, 10, 11$  (El proyecto inspira confianza, propone hacer cosas de alta calidad, es factible, no muy utópico, es solidario) y  $ELG=1,2,3$  (El proyecto involucra empresas de personas conocidas, de mi localidad o de otra localidad en México) **entonces** Disponibilidad para Realizar Aportaciones = 1 en el 83,3% de los casos.

Finalmente, se muestra la matriz de confusión (tabla 6) en la que se puede apreciar la exactitud del modelo. El número de aciertos, que en la tabla aparecen en negritas, nos indican que el modelo tiene una capacidad predictiva moderada, pues solo acertó en el 72% de los casos, por lo que, en una investigación subsecuente, sería conveniente ampliar la muestra y ajustar el cuestionario para incrementar la confiabilidad del algoritmo.

**Tabla 6. Matriz de confusión para la muestra de estimación**

Estimado Real	0	1	2	Total	% correcto
0	<b>19</b>	22	0	41	46,34%
1	3	<b>147</b>	5	155	94,84%
2	2	34	<b>9</b>	45	20,00%
Total	24	203	14	241	72,61%

Fuente: Elaboración propia utilizando XLSTAT-2016.

#### 4. Conclusiones y discusión

La metodología ANT propone construir una narrativa en la que se puede trazar una red parecida a una partitura que vincula actores heterogéneos e inconstantes desde un punto de vista oligóptico, que permite *ver poco, pero ver bien* (Seijo, 2006). Al seguir la secuencia de problematización– interés– incorporación – movilización, podemos rastrear los movimientos del actor-red, y esto ayuda a comprender la naturaleza de las transacciones que pueden darse entre un inversionista y un emprendedor.

En el entramado del ecosistema inversionista-emprendedor cada acción es motivada por los movimientos de otros participantes, sus expectativas y sus intereses. Esto es a lo que Greimas y Courtès (1982) llaman “actantes”, es decir, quien al mismo tiempo actúa y sufre una acción. Tirado et al. (2005), lo definen como cualquier entidad que produzca una relación o adquiera valor de significación, y que se define por su capacidad para producir una acción dentro de una trama.

En respuesta a nuestra primera pregunta de investigación, podemos concluir que sí es posible rastrear las asociaciones entre actores, y que estas ocurren a través de una serie de elementos tangibles e intangibles agrupados en un factor que llamamos “mediación”. El análisis de clasificación y regresión nos permite visualizar la forma en la que los actores de la red se vinculan mediante elementos simbólicos correspondientes a esta variable. Por ejemplo, un inversionista está dispuesto a comprometer sus recursos en un proyecto cuando lo visualiza como confiable y atractivo; esto se da en especial, cuando hay participación de familiares o personas conocidas; es de la misma comunidad que el inversionista; tiene presencia en internet; ofrece información sobre el uso de los recursos; y genera un bien social, como empleos o riqueza, entre otros criterios.

La mediación ha sido ampliamente discutida en el contexto de la ANT y tiene varios significados o dimensiones. Puede entenderse como traducción de metas y como coordinación entre actores y actantes (mediación técnica), pero también como proceso de pliegue espacio-tiempo o caja negra donde “diversos elementos, metas, acciones dadas en otros tiempos y diferentes espacios coexisten comprimidos, plegados, en un único actante” (Correa-Moreira, 2012, p. 69).

El factor mediación también da la pauta para responder a nuestra segunda pregunta de investigación, pues sugiere aspectos que una microempresa o un proyecto de emprendimiento deberían reunir para “producir una acción dentro de la trama”. En este sentido, una microempresa o proyecto resultan significativos para los inversionistas y pueden contribuir a su movilización si responden afirmativamente a preguntas clave como: *¿ayuda a resolver alguna problemática que me afecta?*; *¿permite que me involucre? y al hacerlo ¿me proporciona una recompensa social o económica?*; *¿me inspira un nivel razonable de confianza?*; *¿me permite aportar recursos de acuerdo a mis posibilidades?*; *¿es fácil acceder a la información del proyecto?*; *¿involucra a personas o empresas conocidas?*; *¿está visible en internet?*; *¿rinde cuentas de los recursos que recibe?*; *¿opera en mi localidad?*; *¿qué referencias tiene?*

Llama la atención cómo la presencia en internet, las referencias positivas y negativas sobre el negocio y la posibilidad de acceder a información sobre el uso de los recursos, son clave para que un inversionista potencial considere que un proyecto de emprendimiento es confiable, lo que nos lleva a concluir que la digitalización es un requisito imprescindible no solo para activar las ventas, sino para acceder al financiamiento a través de CF. Esto es consistente con los hallazgos de Ortega (2020), quien destaca la importancia de diseñar estrategias de marketing digital enfocadas al cliente más que al producto. Además de lo anterior, es relevante la presencia de familiares y conocidos en los proyectos, pues son generadores de confianza, lo que a su vez se relaciona con la confiabilidad de la red de contactos (Gamero & Ostos, 2020).

Es importante destacar que, en concordancia con lo advertido por autores como Belleflame et al. (2012), pese a que en el escenario de confinamiento se redujeron los ingresos de la mayor parte de la población, casi una cuarta parte de las personas económicamente activas cuenta aún con excedentes económicos que los convierten en inversionistas potenciales.

Finalmente, la preferencia de los inversionistas potenciales por los proyectos locales denota el efecto positivo de lo que Agrawal et al. (2011) llaman “la geografía del crowdfunding”, es decir, la posibilidad de conectar casi sin intermediarios a los inversionistas con los emprendedores.

Con esta información, es posible avanzar en el diseño de una plataforma de financiamiento colectivo que cumpla el rol de mediador y ayude a incrementar el flujo de recursos hacia las microempresas. Más aún, el creciente interés por microproyectos que apoyen en la creación o conservación de empleos en el ámbito local, permite ver que es posible desarrollar redes solidarias de financiamiento, con una estructura descentralizada y con un enfoque no necesariamente lucrativo. Para fines prácticos, este tipo de asociaciones podrían apoyar en el desarrollo de campañas de CF, e inclusive, en el desarrollo de algoritmos que sirvan como base para el diseño de plataformas de microfinanciamiento.

## Referencias

- Abbasi, K., Alam, A., Du, M.A., & Huynh, T.L.D. (2020). FinTech, SME efficiency and national culture: evidence from OECD countries. *Technological Forecasting and Social Change*, 163, 120454. <https://doi.org/10.1016/j.techfore.2020.120454>
- Agrawal, C., Catalini, C., & Goldfarb, A. (2011). Offlinereationships, distance made the internet: the geography of crowdfunding. National Bureau of Economic Research. <https://bit.ly/394j9eN>
- Asociación de Plataformas de Fondeo Colectivo-AFICO (2020). Ecosistema del crowdfunding mexicano. <http://bit.ly/36GiE9u>
- Baltar, F., & Gorjup, M. T. (2012). Muestreo mixto online: Una aplicación en poblaciones ocultas. *Intangible Capital*, 8(1), 123-149. <http://dx.doi.org/10.3926/ic.294>
- Bahena, L.E.M., Velázquez, A.R., & Hernández, A.F. (2017). El crowdfunding en México, una alternativa real de financiamiento e inversión para la mujer emprendedora. *UPGTO Management Review*, 2(2), 1. <http://bit.ly/39XsvIR>
- Banco de México (Banxico) (2015). Reporte sobre las condiciones de competencia en el otorgamiento de crédito a las pequeñas y medianas empresas (PYME). México. <https://bit.ly/2LQ4yLl>
- Banco Interamericano de Desarrollo (2020). ¿Cómo impactará el COVID-19 al empleo? Posibles escenarios para América Latina y el Caribe. <https://bit.ly/3jqInYE>
- Belleflamme, P., Lambert, T., & Schwienbacher, A. (2012). Crowdfunding. Tapping the wright crowd. *Journal of Business Venturing*, 29(5), 585-609. <https://doi.org/10.1016/j.jbusvent.2013.07.003>
- Demirguc-Kunt, A., Klapper, L., Singer, D., & Van Oudheusden, P. (2015). *The Global Findex Database 2014: measuring financial inclusion around the world*. <https://bit.ly/3p2R0dS>
- Echeverría, J., & González, M. I. (2009). Actor-network theory and the thesis of technoscience. *Arbor-ciencia Pensamiento y Cultura*, 185(738), 705-720. <https://doi.org/10.3989/arbor.2009.738n1047>
- Gamero, H., & Ostos, J. (2020). Revisión sistemática de literatura sobre factores clave en la identificación de oportunidades de negocio. *Retos. Revista de Ciencias de la Administración y Economía*, 10(20), 307-327. <https://doi.org/10.17163/ret.n20.2020.07>
- García, M.A. (2017). Encuentro en el laboratorio: la teoría del actor-red y la escena musical pilagá. *Indiana*, 34(1), 309-329. <https://doi.org/10.18441/ind.v34i1.309-329>

- García de León, S., & Garibay, R. (2016). Financiamiento alternativo: crowdfunding para pequeños y medianos proyectos empresariales e iniciativas sociales. *Hospitalidad ESDAI*, (29), 35-52. <https://bit.ly/2M5Y4ru>
- González, J., Valdés, F., & Saavedra, M. (2021). Factores de éxito en el financiamiento para Pymes a través del crowdfunding en México. *Revista Mexicana de Economía y Finanzas Nueva Época REMEF*, 16(2) 1-23. <https://doi.org/10.21919/remef.v16i2.471>
- González, K.M. (2018). An Overview of Fintech in the Mexican Entrepreneurial Ecosystem. *Network Intelligence Studies*, 6(12), 141-148. <http://bit.ly/39T2tpM>
- Greimas, A., & Courtès, J. (1982). *Semiotics and Language. An Analytical Dictionary*. Indiana University Press.
- Gunawong, P., & Gao, P. (2010). *Challenges of eGovernment in Developing Countries: actor-network analysis of Thailand's smart ID card project*. Proceedings of the 4th ACM/IEEE International Conference on Information and Communication Technologies and Development (pp. 1-9). ACM Press. <https://doi.org/10.1145/2369220.2369235>
- Heckathorn, D. (1997). Respondent-driven sampling: A new approach to the study of hidden populations. *Social Problems*, 44(2), 174-199. <http://dx.doi.org/10.1525/sp.1997.44.2.03x0221m>
- INEGI, C.E. (2019). Censos económicos 2019. Resultados oportunos. <https://bit.ly/3ixpgLZ>
- INEGI, EDN (2020). Estudio sobre la demografía de los negocios 2020. Primer conjunto de resultados. <https://bit.ly/3sKWbRK>
- Iyamu, T., Nehemia-Maletzky, M., & Shaanika, I. (2018). The use of activity theory and actor network theory as lenses to underpin information systems studies. *J. Syst. Inf. Tehcnology*, 20(2). <http://dx.doi.org/10.1108/JSIT-10-2017-0098>
- Jarrahi, M.H., & Sawyer, S. (2019). Networks of innovation: the sociotechnical assemblage of tabletop computing. *Research Policy*, X(1), 100001. <https://doi.org/10.1016/j.repolx.2018.100001>
- Latour, B. (2008). *Reensamblar lo social. Una introducción a la teoría del actor-red*. Manantial.
- Law, J. (2009). Actor network theory and material semiotics. *Social theory*, 141. <https://bit.ly/2YMaMPq>
- León, E.L., & Saavedra, M.L. (2018). Fuentes de financiamiento para las MIPYME en México. Cambio climático. Caso de estudio: evaluación del Programa del Cambio Climático del Estado de Chihuahua, 113. <https://bit.ly/3qQ5LRV>
- Marpsata, M., & Razafindratsimab, N. (2010). Survey methods for hard-to-reach populations: introduction to the special issue. *Methodological Innovations Online*, 5(2), 3-16. <https://doi.org/10.4256/mio.2010.0014>
- Correa-Moreira, G. (2012). El concepto de mediación técnica en Bruno Latour Una aproximación a la teoría del actor-red. *Psicología, Conocimiento y Sociedad*, 2(1), 56-81. <https://bit.ly/3b6rVKl>
- Nelson, A. (2020). COVID-19: Capitalist and postcapitalist perspectives. *Human Geography*, 13(3), 305-309. <https://doi.org/10.1177/1942778620937122>
- Ortega, M. (2020). Efectos del Covid-19 en el comportamiento del consumidor: Caso Ecuador. *Retos. Revista de Ciencias de la Administración y Economía*, 10(20), 233-247. <https://doi.org/10.17163/ret.n20.2020.03>
- Oxford Analytica (2019). "Mexico fintech sector to boom as the economy struggles". Expert Briefings. <https://doi.org/10.1108/OXAN-DB245174>
- Ruiz, R. (1999). Las traducciones dinámicas de las series temáticas: propuesta de una nueva clasificación. En *La representación y la organización del conocimiento en sus distintas perspectivas. Su influencia en la recuperación de la información*. Actas del IV Congreso ISKO-España EOCONSID 99. 22-24 de abril de 1999, Granada (pp. 211-216). Universidad de Granada. <https://bit.ly/3sEiTKK>
- Schwienbacher, A., & Larralde, B. (2010). Crowdfunding of small entrepreneurial ventures. *Handbook of entrepreneurial finance*, Oxford University Press, Forthcoming. <http://dx.doi.org/10.2139/ssrn.1699183>
- Salido, N., Rey, M., Álvarez, L.I., & Vázquez, R. (2019). Determinants of success of donation based crowdfunding through digital platforms: The influence of offline factors. *CIRIEC - España, Revista de Economía Pública, Social y Cooperativa*, (95), 119-141. <https://doi.org/10.7203/CIRIEC-E.95.13001>

- Salvador, D. (2018). La inversión privada en el Crowdfunding lucrativo: crecimiento, nuevas modalidades y constitución de Plataformas de financiación participativa. *Revista Española de Capital Riesgo*, 2, 5-26. <http://bit.ly/3oYfN2C>
- Sánchez, M., Zalba, P., & Zoppis, J. (2020). Evolution of Fintechs in Argentina. *Dimensión Empresarial*, 18(4). <https://doi.org/10.15665/dem.v18i4.2322>
- Sanz, E., & Ponce de León, A. (2010). Claves en la aplicación del algoritmo Chaid: un estudio del ocio físico deportivo universitario. *Revista de Psicología del Deporte*, 19(2), 319-333. <https://bit.ly/3aE9XgQ>
- Seijo, G. (2006). Reseña de "Reassembling the social. An introduction to Actor-Network-Theory" de Bruno Latour. *Redes*, 12(24), 151-161. <https://bit.ly/3sHnSuW>
- Secretaría de Hacienda y Crédito Público, SHCP (2018). Ley para regular las Instituciones de Tecnología Financiera. <https://bit.ly/2Y0Itfs>
- Tirado, F., López, D., Callén, B., & Domènech, M. (2008). La producción de fiabilidad en entornos altamente tecnificados. Apuntes etnográficos sobre un servicio de teleasistencia domiciliaria. *Papeles del CEIC*, 2(38). Universidad del País Vasco. <https://bit.ly/3c8BSYy>
- Zedeli, K. (2019). *The role of Fintech in promoting financial inclusion in developing countries: the case of Mexico*. (Master Thesis). Berlin School of Economics and Law. <http://bit.ly/2NqFDP7>







# Crecimiento económico y la teoría de la eficiencia dinámica

## Economic growth and the dynamic efficiency theory

**Dr. Armando José Urdaneta-Montiel** es profesor e investigador titular de la Universidad Metropolitana (Ecuador) (aurdaneta@umet.edu.ec) (<https://orcid.org/0000-0002-9825-9453>)

**Dr. Emmanuel Vitorio Borgucci-García** es profesor e investigador de la Universidad del Zulia (Venezuela) (emmanuelborgucci@gmail.com) (<https://orcid.org/0000-0002-4078-006X>)

**Mg. Bladimir Jaramillo-Escobar** es profesor e investigador de la Universidad de Guayaquil (Ecuador) (bladimir.jaramilloe@ug.edu.ec) (<https://orcid.org/0000-0001-9984-813X>)

### Resumen

Esta investigación analiza el crecimiento económico desde la teoría de la eficiencia dinámica, utilizando un indicador global de competitividad y uno de libertad económica global, partiendo de la hipótesis de que mayor libertad económica se traduce en mayor competitividad y crecimiento económico. La eficiencia dinámica sustentada en autores de la economía austriaca pretende explicar cómo el incremento en la rentabilidad y productividad en la producción de bienes y servicios, depende principalmente de la creatividad empresarial. Desde el punto de vista metodológico, el estudio es descriptivo, correlacional y prospectivo, se empleó datos de panel de las 20 economías más grandes del continente americano; también analiza los principales indicadores macroeconómicos, la calidad de las instituciones, salud, educación primaria, infraestructura y el grado de innovación empresarial, correlacionado con variables que miden el nivel de libertad para hacer negocios, presión fiscal, tamaño del gobierno, seguridad jurídica; se mide la competitividad por medio de los factores que determinan la productividad de una economía. Entre los principales resultados se encontró que el índice de libertad económica y el PIB per cápita, muestran una relación causal bidireccional en el sentido de Granger, develando con ello una relación de endogeneidad entre ambas variables. Se demostró el grado de cointegración, causalidad y explicación de la competitividad y la libertad económica con el crecimiento económico.

### Abstract

*This research analyzes economic growth from the theory of dynamic efficiency, using a global indicator of competitiveness and one of global economic freedom, starting from the hypothesis that greater economic freedom translates into greater competitiveness and economic growth. The dynamic efficiency supported by authors of the Austrian economy aims to explain how the increase in profitability and productivity in the production of goods and services depends mainly on business creativity. From the methodological point of view, the study is descriptive, correlational and prospective, using panel data from the 20 largest economies in the American continent. The study analyzes the main macroeconomic indicators, the quality of institutions, health, primary education, infrastructure and the degree of business innovation, correlated with variables that measure the level of freedom to do business, fiscal pressure, size of government, security Legal, competitiveness is measured through the factors that determine the productivity of an economy. Among the main results, it was found that the index of economic freedom and the GDP per capita show a bidirectional causal relationship in the Granger sense, thus revealing an endogeneity relationship between both variables. The degree of cointegration, causality and explanation of competitiveness and economic freedom with economic growth was demonstrated.*

### Palabras clave | keywords

Competitividad, libertad económica, función empresarial, crecimiento económico, eficiencia dinámica, innovación, productividad.

*Competitiveness, economic freedom, business function, and economic growth, dynamic efficiency, innovation, productivity.*

**Cómo citar:** Urdaneta-Montiel, A.J., Borgucci-García, E.V., y Jaramillo-Escobar, B. (2021). Crecimiento económico y la teoría de la eficiencia dinámica. *Retos Revista de Ciencias de la Administración y Economía*, 11(21), pp. 93-116. <https://doi.org/10.17163/ret.n21.2021.06>

## 1. Introducción

Este estudio plantea una metodología que permita explicar el crecimiento económico desde la teoría de la eficiencia dinámica, utilizando un indicador global de competitividad y uno de libertad económica global. El indicador de competitividad mide la calidad de las instituciones, infraestructura, ambiente macroeconómico, salud y educación primaria, todo ello como requerimientos básicos; así se consideran una serie de indicadores que potencian la eficiencia económica como son la educación superior y capacitación para el trabajo, eficacia del mercado de bienes y trabajo, desarrollo de los mercados financiero, disponibilidad tecnológica, y del tamaño del mercado; finalmente se asumen el descubrimiento empresarial y sofisticación de los negocios como elementos fundamentales de la innovación. El indicador de libertad económica mide el nivel de libertad para hacer negocios y comercializar, el nivel de presión fiscal y tamaño del gobierno, el nivel de independencia de la política monetaria y del ente rector que la instrumenta, es decir, libertad monetaria; así mismo la seguridad jurídica para la inversión o libertad de inversión, garantías jurídicas al derecho de propiedad, bajos niveles de discrecionalidad en el funcionamiento de las instituciones del Estado o libertad de corrupción, flexibilidad laboral o libertad laboral en la consumación y disolución de los contratos de trabajo o relaciones laborales entre patrono y trabajador. Se plantea la hipótesis de que mayor libertad económica se traduce en mayor competitividad y crecimiento económico. Ahora bien, desde el enfoque de la escuela austriaca de la economía ambas variables son producto de la función empresarial y es generado por procesos de eficiencia dinámica dentro del libre mercado.

Por esta razón, el trabajo se subdividirá en: 1) un resumen breve de las características de la investigación y los fundamentos teóricos que sustentan al estudio; 2) la metodología asumida para integrar la teoría con los referentes empíricos; 3) los resultados de un modelo matemático de aproximación de crecimiento económico desde la competitividad y libertad económica de los respectivos países sujetos a estudio; y 4) las conclusiones del caso.

### 1.1. El libre mercado, la función empresarial y la eficiencia dinámica

La competitividad, libertad económica y crecimiento son conceptos muy antiguos sobre todo a partir de la rebelión contra el mercantilismo en el siglo XVII, donde liberales como Thomas Le Gendre, acuñaron la frase *laissez-faire* (dejar hacer)<sup>1</sup> (Rothbard, 2012). Posteriormente vendría a finales del siglo XVIII el gran pensador y estadista Anne Robert Jaques Turgot. Dicha doctrina económica planteaba que el comercio solo puede florecer y subsistir cuando los mercaderes son libres para procurarse las mercancías que necesitan en los lugares en las que se venden al precio más bajo (Rothbard, 2012) y Mises (1983[1944]).

Por ello, Schumpeter (1983) caracterizó al mercado como el lugar donde se desarrollan procesos competitivos intertemporales, donde el riesgo económico está siempre presente en la fijación de los precios de los bienes y servicios, además de otras cosas

1 Según Fergunson (1979[1938]) y Schumpeter (1994[1954]) la frase se le atribuye acertadamente o equivocadamente a Vincent de Gournay (1712-1759). La oración sería: "*Laissez faire laissez passer le monde va de lui-même*". Según Schumpeter (1994[1954]), Gournay tuvo dos grandes aportes a la economía y en concreto a la libertad económica: 1) fue junto a Mirabeau uno de los principales divulgadores de la obra de Richard Cantillon (1680-1734), ya que consideraron que era una obra sistemática y didáctica que la convirtió en un gran antecedente a la obra de Quesnay; y 2) "...su aportación a la formación económica de Anne Robert Jacques Turgot (1721-1781)" (Schumpeter, 1994[1954], p. 289).

más allá de los contratos de compra-venta. De acuerdo con Schumpeter (1983), los procesos de mercado suministran un caso relevante para distinguir claramente entre lo que el autor denomina como “corriente circular” y “desenvolvimiento” (*Entwicklung*).

En lo referente al desenvolvimiento, Schumpeter (1983) lo caracteriza de la siguiente manera: 1) alteraciones del sistema económico provenientes de la esfera económica; 2) surgen del crecimiento de la actividad económica, la población o la riqueza; 3) no se refiere a procesos de adaptación del sistema económico, por cuanto está relacionado a factores exo-económicos; 4) como un proceso que reposa sobre el desenvolvimiento precedente; 5) están asociadas a alteraciones espontáneas y discontinuas de la corriente circular; 6) por la puesta en práctica de nuevas combinaciones de los elementos que sirven de materiales para la producción, los métodos de producción, los sistemas de empaque, los sistemas de etiquetado, los sistemas de comercialización o los mercados a los que se destinará a satisfacer las necesidades; y 7) ser el resultado de la competencia no pura.

Dentro de la corriente circular y el desenvolvimiento es donde las empresas y la función empresarial actúan. Así, para Knight (1964[1921]): “Nosotros vivimos solamente por el conocimiento en torno al futuro; mientras los problemas de la vida, o de la conducta al menos, surgen del hecho de que solo conocemos una pequeñísima porción del futuro” (p. 199). El hombre y su conciencia, dice Frank Knight, se enfrenta al entorno y se adapta constantemente a él. El hombre reacciona a la “imagen” de un futuro que puede ser, entre otras cosas, la situación futura de los negocios; y por el sentido común, la imagen, es a la vez presente y operativa; la imagen es espontánea y mira hacia adelante. Para Frank Knight, el rol de la conciencia es dar al organismo el conocimiento del futuro y basándose en René Descartes: “Percibimos el mundo antes de que podamos reaccionar ante él, y reaccionamos no a lo que percibimos, sino siempre a lo que inferimos” (Knight, 1964[1921], p. 201).

Pero el desenvolvimiento requiere un lugar donde se desarrollen las combinaciones y el actor que las lleva a cabo. De esta forma Schumpeter expresa lo siguiente: “Llamamos “empresa” a la realización de nuevas combinaciones, y “empresarios” a los individuos encargados de dirigir dicha realización” (Schumpeter, 1983, p. 84).

Leibenstein (1969), la función empresarial serían todas aquellas acciones que buscan reducir las ineficiencias del ciclo organizacional de la empresa. Esas ineficiencias provienen de la incompleta especificación de los contratos y las lagunas de conocimiento tanto del ciclo organizacional como del mercado.

Para Huerta de Soto (2010): “La función empresarial es la capacidad típicamente humana para darse cuenta de las oportunidades de ganancias que surgen en el entorno actuando en consecuencia para aprovecharse de ellas” (p. 110). Por su parte, Kirzner (1979), el *entrepreneurship* no funciona siempre en condiciones de equilibrio al estilo neoclásico. El *entrepreneurship* en ocasiones puede enfrentar situaciones de ganancias y situaciones de pérdida, de situaciones no equilibrantes.

Estas ideas tienen de base común las propuestas de Mises (1983[1944]) y Hayek (1978):

Aquellos deseosos de obtener ganancias siempre están buscando una oportunidad. Tan pronto como descubren que la relación de los precios de los factores de producción con los precios anticipados de los productos parece ofrecer tal oportunidad, intervienen. Si su valoración de todos los elementos involucrados fue correcta, obtienen una ganancia. (Mises, 1983[1944], pp. 31-32)

Pero para Mises (1983[1944]) la naturaleza de las ganancias se encuentra en el hecho de que el mundo real no es estacionario, sino cambiante y en ese sentido el autor expone:

Pero el mundo actual es un mundo en permanente cambio. Las cifras, los gustos y las necesidades de la población, el suministro de factores de producción y los métodos tecnológicos están en un flujo incesante. En tal estado de cosas, es necesario un ajuste continuo de la producción al cambio de condiciones. Aquí es donde entra el emprendedor. (Mises, 1983[1944], p. 31)

Ahora bien, el libre mercado y con él la competencia se abordan desde la perspectiva de la teoría de eficiencia dinámica; pretende explicar cómo el incremento en la rentabilidad y productividad en la producción de bienes y servicios, depende principalmente de la creatividad empresarial y la especulación<sup>2</sup> en las actividades comerciales, evitando el despilfarro de los recursos dados de acuerdo con la eficiencia estática (Huerta, 2010). La dimensión dinámica de la eficiencia económica parte de que los recursos pueden variar como resultado de procesos creativos junto a la coordinación dentro de la empresa como consecuencia de la búsqueda incesante de descubrir y superar los desajustes sociales (Huerta, 2010).

Por esta razón, la función empresarial siempre genera nueva información (Huerta, 2010). Esto ocurre por los desajustes sociales que genera el mercado que, a su vez, significan nuevas posibilidades de negocios y ganancias. Dicha información se transmite principalmente a través del sistema de precios en los diversos mercados del sistema económico.

Equilibrio económico no es igual que la teoría del equilibrio general. Los orígenes del primero se originan en la escolástica tardía (Schumpeter, 1994[1954]). Desde Santo Tomás, el equilibrio si se quiere individual parte del respeto a la idea de bien común o bien justo. El equilibrio, siguiendo a Aristóteles (1992) es una proporción siguiendo las reglas de la justicia conmutativa. La primera visión amplia del proceso económico vino de la mano de san Antonio Píerozzi (1389-1459) y Gabriel Biel (1425-1495). Ya en la escolástica tardía el precio justo se identificó no solamente con el precio competitivo normal, sino con cualquier precio competitivo. Con Pietro Verri (1728-1797) la visión de equilibrio se basó en cálculos del placer y el dolor al estilo de Jeremy Bentham. Pierre le Pesant sieur de Boisguillebert (1646-1714), el equilibrio es de magnitudes económicas interdependientes, pero desde el punto de vista del consumo (Schumpeter, 1994[1954], p. 259). La primera exposición matemática del equilibrio se debe a Achille Isnard. Si bien con Charles Devenant, Josiah Child y John Pollexfen construyen relaciones entre magnitudes económicas, es con el Tableau Cantillon-Quesnay que se llegó al primer método para exponer la naturaleza del equilibrio económico visto como agregados sociales. El proceso antes trazado fue continuado por Smith (1982[1776]), al estudiar los componentes del precio (costes e ingresos: salarios, renta y beneficio), estableció una primitiva interdependencia de las magnitudes que conforman el sistema económico. Hay que hacer mención especial a Ferdinando Galiani quien expuso el equilibrio económico desde una perspectiva de largo plazo (Schumpeter, 1994 [1954]). Dentro

2 Del sustantivo latín *speculatio* y del verbo latín *specuari*, que significa registrar, mirar, observar con atención una cosa para reconocerla y examinarla y *speculātor*, observador, espía, explorador. La especulación comercial se trata de comprar (o vender ciertos productos a un determinado precio para revenderlos (o volverlos a comprar) a un precio a mayores o menores precios que se dan en otras circunstancias de tiempo y lugar con la finalidad de obtener un lucro. Es decir, el negocio especulativo consiste en conocer la forma en que mercado trabaja, por medio de oferentes y demandantes con la finalidad de sacar provecho del arbitraje. Las condiciones necesarias para que se presente son: 1) que los bienes objeto del negocio se negocie en diferentes mercados, para localizar sus variaciones diferenciales de precios; 2) el mercado no esté en condiciones de compensar por su cuenta tales variaciones. En el caso de la Economía, la especulación es el esfuerzo que se realiza para sacar provecho, del conocimiento del mercado del producto de interés del especulador, sobre el sendero que tomará su precio (Salvat, 1972).



de los clásicos hay que destacar a: Jean-Baptiste Say (1767-1832) (2001[1841]), cuyas ideas de equilibrio económico unieron los aportes de Richard Cantillon (2002[1959]) y Jacques Turgot (Aramburo-González, 1998) con Léon Walras. Con Nicolás Barbón (1640-1698), el equilibrio económico se extiende al comercio internacional y con John Stuart Mill (1806-1873) (1985[1848]) cobra vigencia el análisis estático y la idea de estado estacionario insistentemente empleada por David Ricardo (1772-1823) (1973) y sir Thomas Robert Malthus (1766-1834) (1977).

En este sentido, la teoría de la eficiencia dinámica se desmarca del concepto de equilibrio económico y particularmente del walrasiano y sus variantes. Para Huerta de Soto (2010), la eficiencia dinámica se sustenta en la creatividad, el descubrimiento y la coordinación organizacional. Consiste en adaptar fines y medios dentro de desajustes crónicos en cualquier parte del sistema económico relacionado con la organización y sus variables económicas más importantes. Necesariamente, no se llegará a un punto de indiferencia (límite paretiano de eficiencia) en una función de posibilidades de producción, lo que implicaría subutilización de recursos, por cuanto lo que interesa es que la empresa pueda cazar oportunidades de ganancias y con ello de expansión de su función de posibilidades. En esa idea de cazar oportunidades, Kirzner (1979) propone la idea de que los empresarios realizan actos empresariales en busca de ganancias en un contexto donde el fracaso es una posibilidad (no estadística) y en donde se presenta un aprendizaje del comportamiento de las variables que afectan al negocio. Esa obtención de ganancias se convierte en un mecanismo de transmisión de información y de coordinación de las actividades de todo un sector económico.

Ahora bien, desde el punto de vista del contexto, la empresa se encuentra que no puede conocer completamente el conjunto de fines y medios de los cuales tomará decisiones. Esta incompletitud en el abarcar todas las posibilidades del contexto se debe a que la variedad de negocios es indeterminada, al menos, con facilidad (Rothbard, 1979). Por lo tanto, tomar decisiones asumiendo determinada función genérica de utilidad tendería a subestimar o sobreestimar la realidad de los negocios. Para Rothbard (1979), un elemento que puede ayudar a mejorar la eficiencia dinámica es contar con un marco ético adecuado en que al menos se garantice el derecho a la propiedad y que se garantice la posibilidad de ejecutar acuerdos voluntarios. En palabras de Demmert y Klein (2003) sería: “Un régimen de libertad —impuestos bajos, propiedad privada segura, restricciones mínimas sobre acuerdos voluntarios— podría promover todo tipo de descubrimiento y mejorar la alineación entre la oportunidad individual y el mejoramiento social” (p. 299).

Finalmente, Joseph A. Schumpeter propone, aparte del papel del empresario expuesto más arriba, la idea de destrucción creativa (*Creative destruction*) y en ese sentido:

El impulso fundamental que pone y mantiene en movimiento el motor del capitalismo proviene de los nuevos bienes de consumo, los nuevos métodos de producción y transporte, los nuevos mercados, las nuevas formas de organización industrial que crean las empresas capitalistas. (Schumpeter, 2008[1942], p. 83)

No obstante, esa destrucción creativa y en consecuencia de “costos hundidos” para muchas organizaciones no se presenta en un mercado competitivo perfecto ni en situaciones de equilibrio automático e instantáneo. Esa destrucción se encuentra en el llamado desenvolvimiento (*Entwicklung*) y que ese proceso de destrucción que presupone un proceso de creación es de carácter sorpresivo. Por lo que respecta a Leibenstein (1966), las relaciones económicas entre agentes pueden llevar a contratos que no consideren todas las situaciones posibles entre oferentes y demandantes. Es decir, la generación de vacíos, áreas de incertidumbre o de indeterminación en situaciones con-

cretas puede llevar a tomar decisiones erróneas en las empresas. Las malas decisiones se pueden agravar en un contexto que permita la existencia de “*loophole minning*” (Kane, 1981) o problemas de selección adversa (*Adverse Selection*) (Akerlof, 1970). El resultado final de contexto en contra y malas decisiones es la ineficiencia organizacional.

Una de las cosas que se deben considerar de lo anteriormente expuesto es que la idea de equilibrio automático, instantáneo, simultáneo y perenne<sup>3</sup> de los economistas neoclásicos es un concepto alejado de la realidad de la economía debido a que: 1) se parte de una versión del individualismo ontológico y metodológico que supone que los agentes económicos tienen todo el conocimiento para tomar sus decisiones económicas (Hayek, 1989); 2) se parte del supuesto “heroico” (Bunge, 1999) de que la economía es un sistema cerrado tanto en sus relaciones con el gobierno como del resto del mundo; 3) la racionalidad se entiende tanto como la maximización inevitable de la utilidad y beneficio total lo cual, según Morgenstern (1972), implica que personas y empresas controlen todas las variables de las que depende el máximo; 4) el mercado es perfectamente competitivo y que el precio expresa ese equilibrio, aunque en el largo plazo el precio sea igual al costo medio unitario lo cual hace difícil explicar la ganancia (Samuelson et al., 1983); 5) los agentes y sus deseos son mutuamente excluyentes, son variables aleatorias; 6) la existencia de la “mano invisible” como mecanismo de autorregulación del sistema.

Ahora bien, cuando la interacción de la función empresarial y la competitividad se llevan al plano macroeconómico y en concreto del crecimiento económico desde la perspectiva austriaca se debe considerar el aporte de Garrison (2005) en el sentido de considerar dos problemas cruciales: el problema de si el mercado funciona y el enfoque en que se debe abordar desde el trabajo o desde el capital. En este sentido, en el primer problema se considera la cuestión de si las decisiones descentralizadas desemboquen en coordinación o descoordinación macroeconómica. La orientación analítica, por su parte tiene que ver sobre la preferencia de abordar la coordinación en el estudio del mercado de trabajo o de capitales. Tanto John M. Keynes y Milton Friedman se enfocan en el estudio del mercado de trabajo, pero mientras que el primero parte de que el mercado no funciona de manera adecuada, el segundo considera que sí lo hace. Por su parte, Friedrich von Hayek considera que los mercados, al funcionar sin interferencia del gobierno y estudiando el problema económico desde el factor capital, produce mejores decisiones económicas.

En consonancia, se han elaborado indicadores que por una parte enfatizan los resultados del proceso económico como el producto interno bruto per cápita con la productividad del trabajo y por otra evalúan los factores determinantes. En lo referente

3 Cuando se habla de la teoría del equilibrio general, se parte inicialmente de los trabajos de Cournot (1863) y seguidamente de Walras (1887[1874]). Las versiones de Walras son modelos de largo plazo y se interesó por saber cuándo el equilibrio era definitivo y estable. El equilibrio para Walras implicaba un proceso conocido como “*Tâtonnement*”, en donde un rematador anunciaba un precio y los agentes respondían con sus cantidades de oferta y demanda que estaban dispuestos a comprometerse. Cuando se presentaba una coincidencia de precios, o de producía o se transaba en los mercados envueltos. Posteriormente surgieron los modelos de Kenneth Arrow, Gerard Debreu y Lionel W. McKenzie en la década de los 50. En años posteriores, tanto los *New Keynesians* como los economistas de nueva macroeconomía clásica (sin olvidar de que cuentan, por ejemplo con la teoría de los ciclos reales), aceptan que los modelos macroeconómicos deberían ser de equilibrio general tanto en el mundo de la competencia perfecta con salarios y precios flexibles, sino que se emplea lo que se conoce como los modelos dinámicos de equilibrio general estocástico (*Dynamic Stochastic General Equilibrium* o DSGE) para estudiar los efectos a corto plazo de políticas alternativas en contextos de competencia imperfecta, tanto en el mercado de trabajo como el de productos (Woodford, 2008).

a los segundos, se han contemplado cuatro grandes bloques: infraestructuras y accesibilidad, recursos humanos, innovación tecnológica y entorno productivo. (Cuadernos Fundación BBVA, 2008). A tenor de ello, DeLong (2003) y la Comisión Europea (1999) en su sexto informe periódico acerca de la situación económica y social apoya la idea de que la competitividad es importante para alcanzar el crecimiento económico, del ingreso per cápita con el concurso de la acumulación y uso eficiente del capital físico, humano, intelectual y tecnológico obtenidos por medio del mecanismo del libre mercado, donde las compañías, industrias, regiones, naciones, regiones supranacionales compiten con niveles relativamente altos de ingresos y empleo.

Los factores determinantes del crecimiento del ingreso per cápita desde la competitividad económica serían: 1) el inventario de capital fijo productivo en relación con el empleo calificado; 2) infraestructuras de transportes, comunicaciones y facilidades productivas; 3) la existencia de departamento de Investigación y Desarrollo en las empresas; 4) aspectos de carácter exoeconómico tales como: localización geográfica, carácter de las relaciones laborales, políticas públicas orientadas a la producción y la productividad, entre otros aspectos (Cuadernos Fundación BBVA, 2008).

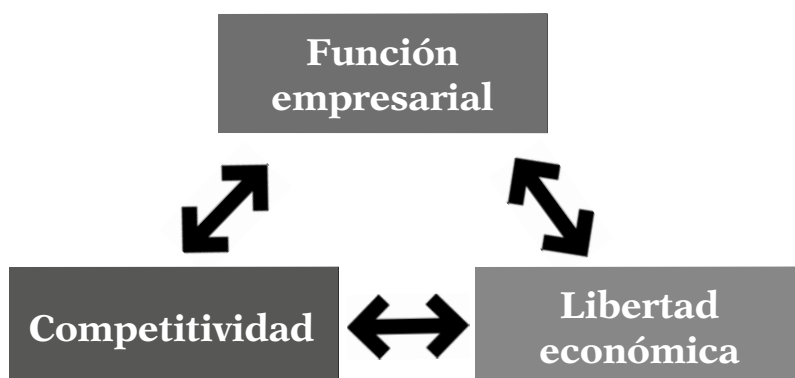
Los elementos causales de la dicha competitividad serían una serie de indicadores relacionados a los precios y costes relativos como son: el comportamiento en el tiempo de las exportaciones netas per cápita a escala mundial o continental; los resultados favorables o desfavorables de la balanza comercial; el grado de penetración de las adquisiciones de un país desde el resto del mundo en los mercados regionales o locales y el comportamiento de los llamados indicadores de ventajas comparativas reveladas (Cuadernos Fundación BBVA, 2008).

Por tal motivo, la competitividad económica puede contemplarse desde dos visiones: 1) la externa, basada en las capacidades y potencialidades de la sostenibilidad de la producción, sustentada en costos medios unitarios comparativos bajos para participar con fuerza en el resto del mundo (Cuadernos Fundación BBVA, 2008); y 2) la agregada, que sugiere una perspectiva de oferta y demanda agregada de la competitividad, que centra su atención en la productividad por trabajador.

Así mismo, Traverso et al. (2017) señalan que la competitividad (medido por el *Global Competitiveness Report* producido por el *World Economic Forum*) es una variable altamente asociada con el crecimiento económico per cápita. Es decir, las economías más competitivas son las que más crecen en términos per cápita. No obstante, se debe considerar además la libertad económica como un indicador que explica tanto la competitividad como el crecimiento económico. La afirmación antes realizada se sustenta en los postulados de Rothbard (2001) quien señala:

Libre competencia, es la aplicación de la libertad al ámbito de la producción: libertad de comprar, vender y transformar los propios bienes sin intromisión violenta de ningún poder externo. Esto se debe a que un régimen de competencia libre, la satisfacción de los consumidores tiende a maximizarse, dentro de las condiciones naturales existentes. Quienes hacen mejor sus previsiones tienen posibilidad de surgir como empresarios destacados, y si alguno ve una oportunidad no aprovechada, está en libertad para sacar ventaja de su mejor capacidad especulativa. (p. 70)

Por lo antes expuesto, el crecimiento económico se sustenta en la triada compuesta por la función empresarial, la competitividad y la libertad económica desde los principios de la escuela austriaca de economía como muestra la Figura 1. En consecuencia, este trabajo utilizará como variable explicativa del crecimiento económico el índice de libertad económica e índice global de competitividad.

**Figura 1. Triángulo del crecimiento económico**

Fuente: Elaboración propia (2019).

Ahora bien, existen posturas que dan cuenta de la relación entre el crecimiento económico, la productividad y la competitividad de la economía. Schumpeter (1983) establece una diferencia entre su concepto de “Desenvolvimiento económico” y el crecimiento de la economía:

Tampoco se llamará aquí proceso de desenvolvimiento al mero crecimiento de la economía, reflejado por el de la población y la riqueza. Pues no representa fenómenos cualitativamente diferentes, sino solamente procesos de adaptación, de la misma clase que los cambios en los datos naturales. (Schumpeter, 1983, p. 74)

Y agrega lo siguiente para explicar la cita anterior: “Hacemos esto porque estos cambios son pequeños anualmente y no significan, por tanto, dificultades para la aplicación del método estático. Sin embargo, su existencia es a menudo una condición de desenvolvimiento, en nuestro sentido” (Schumpeter, 1983, p. 74).

Un autor que relacionó la función empresarial con el incremento del ingreso per cápita fue Leibenstein (1968). Él afirmó que ese crecimiento solo era posible con el campo de los patrones tecnológicos de las empresas mediante la creación de nuevos productos, nuevas materias primas, nuevas formas organizacionales y nuevos conocimientos. De esta manera, Harvey Leibenstein visualiza al empresario como el insumo, el elemento clave y primer inspirador del proceso de crecimiento. Para Kirzner (1985), una vez que el empresario es tomado en cuenta en el crecimiento económico, el énfasis se centra en el descubrimiento de nuevas estructuras de fines y medios. Esta visión permite dar cuenta de los cambios en el conjunto de insumos y de las relaciones entre estos y los resultados de los procesos organizacionales (incluyendo los productivos). Para comprender el proceso de crecimiento económico se debe abordar el problema de la asignación de recursos desde la óptica de los procesos de descubrimiento.

Por su parte, Baumol (1990), parte de la sencilla idea de que mientras el total de empresarios es más o menos fijo, su contribución al crecimiento podría variar en mayor medida. El empresario podría o no contribuir con la renta per cápita dependiendo de los ingresos relativos que una sociedad ofrece. Es decir, la contribución del empresario dependerá de lo estable de las reglas de juego que una sociedad/gobierno ofrecen, ya que eso influye en la estructura del sistema de recompensas. Esa estructura de recompensas, a su vez, incide sobre el patrón de asignación de recursos. En resumen, para Baumol (1990), existe un fuerte vínculo entre el grado en el cual una economía gratifica socialmente la actividad emprendedora productiva y la prosperidad de ese sistema económico. La mayoría de los estudios confirman la relación positiva entre la actividad emprendedora y el crecimiento económico (Córdova et al., 2020).



También existen otros elementos que aportan al crecimiento económico como el grado de apertura económica de un país con el resto del mundo (Molero et al., 2020).

De esta manera, las relaciones entre las variables de la triada antes expuesta podrían depender de: 1) el grado de complejidad del trabajo realizado y la calidad en la formación de mano de obra calificada a escala mundial; 2) la intervención con ventajas en el comercio exterior; 3) las disparidades en los ingresos por habitante; 4) las desproporciones sociodemográficas; 5) la velocidad en el crecimiento económico; 6) la accesibilidad y disponibilidad de factores productivos; 7) el clima social imperante y sus efectos en el desenvolvimiento del sistema político; y 8) factores asociados al riesgo y los costos de cobertura entre otros factores (Cadavid & Franco, 2006).

## 2. Materiales y método

Desde el punto de vista metodológico, el estudio es descriptivo, correlacional y prospectivo. Se empleó datos de panel de las 20 economías más grandes del continente americano, agrupadas en cuatro clústeres: 1. Ecuador, Nicaragua, Argentina, Bolivia y Venezuela; 2. Colombia, Perú, Brasil, El Salvador, Paraguay, Honduras, Guatemala y República Dominicana; 3. Chile, México, Uruguay, Costa Rica y Panamá; 4. Estados Unidos y Canadá. Para las pruebas de estadísticas se utilizaron los programas Eviews 10.0 y SPSS 24.0, las variables objeto de estudio fueron estandarizadas con puntuaciones estándar (número de desviaciones estándar que hay por encima o por debajo de la media del *ranking* e índice de competitividad global publicado por el Foro Económico Mundial).<sup>4</sup> La descripción se refiere al proceso de perfilar cómo es la relación entre índice de competitividad y el índice global de libertad con el crecimiento económico (Marczyk et al., 2005). La investigación correlacional intenta determinar si existe cierto grado de asociación estadística entre los dos índices presentados anteriormente con el crecimiento económico. Finalmente es prospectiva, porque de verificarse la correlación, entonces es posible adelantar aproximaciones sobre el comportamiento futuro de la variable, considerando ciertas condiciones y restricciones (Marczyk et al., 2005).

Por lo tanto, este estudio se enmarca en el enfoque de los índices de competitividad global (en adelante ICG) del *World Economic Fórum* (en adelante WEF). Se mide la competitividad por medio de los factores que determinan la productividad de una economía y concretamente los de los niveles de ingreso y crecimiento a largo plazo. Luego, el ICG evalúa la productividad a través de los denominados 12 “pilares”, prestando atención en la participación del capital humano, la creatividad productiva, la capacidad de recuperación ante coyunturas desfavorables y la flexibilidad en los sistemas organizacionales vistos como factores que guían el éxito económico-financiero. Esto son la seguridad, los derechos de propiedad, el capital social, los controles y balances, el desempeño del sector público y la administración corporativa; la calidad y la extensión de la infraestructura de transporte y la infraestructura para los servicios públicos; adopción de tecnologías de la información y comunicación (TIC), el nivel de inflación y la sostenibilidad de la política fiscal; estudia la esperanza de vida ajustada a la salud, es decir el número promedio de años que se espera que un recién nacido pueda vivir si cuenta con buena salud; el nivel general de habilidades de la fuerza laboral y la cantidad y calidad de la educación.

Así mismo, estudia el grado en que un Estado nacional brinda oportunidades equitativas de libre acceso a sus mercados; analiza las formas en que se reorganizan y

4 Publicado anualmente desde 1979 abarca 140 países; el índice y ranking de libertad económica creado en el año 1995, incluye a 180 naciones, y publicado desde entonces anualmente por la Fundación Heritage y el Wall Street Journal.



aprovechan los recursos humanos; examina lo diversificado y profundo de los mercados monetario financiero; los límites de tolerancia de la economía ante riesgos financieros y económicos. Seguidamente, estudia la dimensión en términos demográficos y de poder adquisitivo de los mercados a los que podrían incursionar las empresas.<sup>5</sup> Finalmente, analiza el escenario para la producción de conocimientos científicos convertibles en investigación aplicada a procesos, bienes y servicios para lograr una mayor competitividad en términos de calidad y cantidad (Centro de Estudios sobre la Cuenca del Pacífico, 2018).

### 3. Resultados

Este estudio comenzó con la realización de la prueba de causalidad de Granger, donde la probabilidad del estadístico F cuya regla de decisión es rechazar  $H_0$ : No existe causalidad entre las variables, siendo la regla de decisión: Si  $\text{Prob} < 0,05$  se Rechaza  $H_0$ . En este sentido, se pudo constatar que el índice de competitividad causa en términos de Granger (antecede) al PIB per cápita; más el PIB per cápita no causa en términos de Granger (antecede) al índice de competitividad tal como se muestra en la Tabla 1. Por su parte, el índice de libertad económica y el PIB per cápita, muestran una relación causal bidireccional en el sentido de Granger, develando con ello una relación de endogeneidad entre ambas variables. También es de destacar la no causalidad bidireccional en términos de Granger entre el índice de libertad económica y el índice de competitividad.

En el análisis del triángulo del crecimiento económico propuesto en la fundamentación teórica del trabajo, que en el caso de las 20 economías más grandes del continente americano sujetas a estudio, demuestran que el índice de libertad económica es una variable endógena para estimación del PIB per cápita, por lo tanto los rezagos de dicha variable causan un impacto en los valores futuros del PIB per cápita, mientras el índice de competitividad es una variable exógena en la estimación del PIB per cápita.

**Tabla 1. Prueba de causalidad de Granger**

Pairwise Granger Causality Tests			
Date: 11/10/19 Time: 11:40			
Sample: 2006 2017			
Lags: 2			
Null Hypothesis:	Obs	F-Statistic	Prob,
INDICE_DE_LIBERTAD_ECONOMICA does not Granger Cause INDICE_DE_COMPETITIVIDAD	200	237.105	0,0961
INDICE_DE_COMPETITIVIDAD does not Granger Cause INDICE_DE_LIBERTAD_ECONOMICA		204.678	0,1319
PIB_PER_CAPITA does not Granger Cause INDICE_DE_COMPETITIVIDAD	200	282.044	0,062
INDICE_DE_COMPETITIVIDAD does not Granger Cause PIB_PER_CAPITA		365.471	0,0277
PIB_PER_CAPITA does not Granger Cause INDICE_DE_LIBERTAD_ECONOMICA	200	461.399	0,011
INDICE_DE_LIBERTAD_ECONOMICA does not Granger Cause PIB_PER_CAPITA		483.245	0,0089

Fuente: Eviews 10.0 (2019).

5 Sus valores se obtienen con la suma del consumo, la inversión y las exportaciones. Esta evalúa la actitud del sector privado para generar y adoptar nuevas tecnologías e insertarlas en su proceso productivo y organizacional.

Así mismo se realizó la prueba de cointegración de residuos de Pedroni para datos de panel, tomando un solo rezago, evidenciándose que 7 de los 11 estadísticos de prueba muestran una probabilidad ( $\text{Prob} < 0,05$ ) con lo cual se demuestra que las variables sujetas a estudio, es decir índice de competitividad, índice de libertad económica y PIB per cápita están cointegradas, esto es tienen una relación a largo plazo. Por lo tanto, la hipótesis nula es no cointegración, La regla de decisión es rechazar  $H_0$  si  $\text{Prob} < 0,05$  en este caso 7 de las 11 pruebas rechazan  $H_0$  es decir las variables están cointegradas porque la  $\text{Prob.} < 0,05$  tal como se muestra en la Tabla 2.

El modelo de análisis factorial, afirma que las covarianzas en un conjunto de variables observables  $X_1, X_2, \dots, X_n$  en términos de un reducido número de factores comunes que son latentes no observadas, se presentan en su forma desarrollada como un sistema de ecuaciones lineales en 1 (OECD & JRC, 2008; Timm, 2002; Peña, 2002).

$$X_1 - u_1 = \lambda_{11}f_1 + \lambda_{12}f_2 + \dots + \lambda_{1k}f_k + e_1$$

$$X_2 - u_2 = \lambda_{21}f_1 + \lambda_{22}f_2 + \dots + \lambda_{2k}f_k + e_2$$

$$\begin{matrix} \cdot & \cdot & \cdot & \cdot \\ \cdot & \cdot & \cdot & \cdot \\ \cdot & \cdot & \cdot & \cdot \end{matrix}$$

$$X_i - u_i = \lambda_{i1}f_1 + \lambda_{i2}f_2 + \dots + \lambda_{ik}f_k + e_i$$

$$\begin{matrix} \cdot & \cdot & \cdot & \cdot \\ \cdot & \cdot & \cdot & \cdot \\ \cdot & \cdot & \cdot & \cdot \end{matrix}$$

$$X_n - u_n = \lambda_{n1}f_1 + \lambda_{n2}f_2 + \dots + \lambda_{nk}f_k + e_n$$

Donde:  $X_i$  representa son las variables observadas obtenidas de datos y que al estandarizarlos tendrán media  $E(X_i) = 0$  y  $\sigma^2 = 1$  para toda  $i = 1, 2, \dots, p$ ; las  $\lambda_{11}, \lambda_{12}, \dots, \lambda_{ik}$  son coeficientes de regresión, que en esta técnica se les denomina ponderaciones de los factores; las  $f_1, f_2, \dots, f_k$  son los denominados factores comunes latentes no observadas que se investigan, cada observación media  $E(X_i) = 0$  y  $\sigma^2 = 1$ ; finalmente, los residuales  $e_i$  o las perturbaciones poblacionales observadas de los factores únicos o específicos (García et al., 2017).

**Tabla 2. Prueba de cointegración de residuos de Pedroni**

Pedroni Residual Cointegration Test					
Series: INDICE_DE_COMPETITIVIDAD INDICE_DE_LIBERTAD_ECONO					
MICA PIB_PER_CAPITA					
Date: 11/10/19 Time: 12:05					
Sample: 2006 2017					
Included observations: 240					
Cross-sections included: 20					
Null Hypothesis: No cointegration					
Trend assumption: No deterministic tren					
User-specified lag length: 1					
Newey-West automatic bandwidth selection and Bartlett kernel					
Alternative hypothesis: common AR coefs, (within-dimension)					
		<b>Statistic</b>	<b>Prob.</b>	<b>Weighted Statistic</b>	<b>Prob.</b>
Panel v-Statistic		2.344.857	0,0095	0,202451	0,4198
Panel rho-Statistic		-0,381267	0,3515	0,030367	0,5121
Panel PP-Statistic		-3.424.514	0,0003	-3.087.803	0,001
Panel ADF-Statistic		-3.197.237	0,0007	-2.954.698	0,0016
Alternative hypothesis: individual AR coefs, (between-dimension)					
		<b>Statistic</b>	<b>Prob.</b>		
Group rho-Statistic		1.491.335	0,9321		
Group PP-Statistic		-4.141.125	0		
Group ADF-Statistic		-4.749.343	0		
<b>Cross section specific results</b>					
<b>Phillips-Peron results (non-parametric)</b>					
<b>Cross ID</b>	<b>AR(1)</b>	<b>Variance</b>	<b>HAC</b>	<b>Bandwidth</b>	<b>Obs</b>
ARGENTINA	0,328	0,987572	1,175089	2	11
BOLIVIA	0,46	1,555689	1,775483	2	11
BRASIL	0,362	1,288832	1,288832	0	11
CANADA	-0,413	1,102382	0,862499	2	11
CHILE	0,358	0,711223	0,438157	4	11
COLOMBIA	0,081	0,179908	0,190315	1	11
COSTA RICA	-0,301	0,634419	0,562050	1	11
ECUADOR	0,184	1,096583	1,379429	2	11
EEUU	0,169	2,629120	2,702221	1	11
EL SALVADOR	0,24	0,943645	0,771107	3	11
GUATEMALA	-0,294	1,020709	0,607087	10	11
HONDURAS	-0,041	1,887664	1,014380	10	11
MÉXICO	0,112	0,354694	0,188321	6	11
NICARAGUA	-0,032	1,646624	1,582661	1	11
PANAMÁ	-0,392	0,540932	0,495727	1	11
PARAGUAY	-0,096	0,511455	0,482381	2	11
PERÚ	0,097	0,246061	0,246061	0	11
REPÚBLICA DOMINICANA	-0,356	0,234491	0,067484	10	11
URUGUAY	0,623	1,594121	2,061241	1	11
VENEZUELA	-0,279	1,399358	1,030636	2	11

Fuente: Eviews 10.0 (2019).

En esta investigación se utilizaron datos de panel, donde todas las variables objeto de estudio fueron estandarizadas con puntuaciones estándar (número de desviaciones estándar que hay por encima o por debajo de la media del *ranking* e índice de competitividad global publicado por el Foro Económico Mundial).<sup>6</sup> Por su parte, el PIB per cápita fue estimado usando datos suministrados por la Penn World Table 3.<sup>7</sup> Los resultados obtenidos fueron los siguientes:

**Tabla 3. Análisis de confiabilidad**

Resumen de procesamiento de casos				Estadísticas de fiabilidad	
		N	%	Alfa de Cronbach	N de Elementos
Casos	Válido	240	100,0	0,931	5
	Excluido <sup>a</sup>	0	0,0		
	Total	240	100,0		

a. La eliminación por lista se basa en todas las variables del procedimiento.

Fuente: SPSS Ver. 24.0

El análisis de fiabilidad se efectuó realizando la estimación del coeficiente de Alfa Cronbach de las variables previamente estandarizadas con las funciones Z. En este sentido, la confiabilidad o fiabilidad, representa a la estabilidad o persistencia de la evolución de una variable respecto a diferentes sujetos u objetos de investigación (Kerlinger & Lee, 2002). En este caso las variables son las puntuaciones Z del índice y *ranking* de competitividad y libertad económica y PIB per cápita y los objetos de investigación son las economías sujetas a estudio.

El coeficiente de Alfa Cronbach de 0,931 indica que la data sujeta a estudio es 93,1% confiable, es decir existe un alto grado de asociación o correlación lineal entre las sumas de las varianzas de las puntuaciones Z  $Z = \frac{X_i - \bar{X}}{\sigma}$  na de las 20 economías sujetas a estudios, respecto a la suma de las varianzas de cada variable respecto a los 240 casos analizados.

**Tabla 4. Análisis de clúster**

Centros de clústeres finales				
Puntuación Z de PIB per cápita	Clúster			
Clúster de pertenencia de acuerdo nivel de PIB per cápita	1 (Bajo)	2 (Moderado)	3 (Alto)	4 (Muy alto)
	-0,78	-0,30	0,22	2,71
	\$5.399	\$11.047	\$17.241	\$46.698
	Clúster			
	1 (Bajo)	2 (Moderado)	3 (Alto)	4 (Muy alto)
Casos	68	85	63	24

Fuente: SPSS Ver. 24.0

6 Publicado anualmente desde 1979 abarca 140 países; el índice y ranking de libertad económica creado en el año 1995, incluye a 180 naciones, y publicado desde entonces anualmente por La Fundación Heritage y el Wall Street Journal.

7 Es un conjunto de datos de cuentas nacionales desarrollado y mantenido por académicos de la Universidad de California, y el Centro de Desarrollo de Crecimiento Groningen de la facultad de economía y negocios de la Universidad de Groningen, la misma es una base de datos con información sobre niveles relativos de ingresos, productos, insumos y productividad, que abarca 182 países entre 1950 y 2017 en función la paridad del poder compra.

Ahora bien, en esta investigación se empleó la técnica de aglomeración de *k*-medias, la cual según Everitt y Hothorn (2011) pretende dividir los *n* sujetos u objetos de estudio en un conjunto de datos multivariados en *k* grupos o agrupaciones, (*G*<sub>1</sub>, *G*<sub>2</sub>, ..., *G*<sub>*k*</sub>), donde denota el conjunto de sujetos u objetos de estudio en el grupo *i*, y se da *k* a una posible variable que el investigador especifica el rango, minimizando algún criterio numérico, donde los valores bajos de que se consideran indicativos de una “buena” solución. La más utilizada es la implementación de *k*-means clustering (clúster de *k*-medias), la cual desea hallar la partición de los *n* sujetos en *k* grupos que reduce la suma dentro de grupo de cuadrados (WGSS) sobre todas las variables; explícitamente, este criterio es:

$$WGSS = \sum_{j=1}^q \sum_{l=1}^k \sum_{i \in G_l} (X_{ij} - \bar{X}_j^{(l)})^2 \quad (1)$$

Donde  $\bar{X}_{ij}^{(l)}$  media de los elementos en el grupo en la variable.

Estableciendo para este caso cuatro conglomerados como se muestra en la Tabla 4: Grupo 1 con 68 casos cuyas economías en promedio tienen un PIB per cápita de \$5399 dólares; el grupo 2 \$11 047 con 85 casos; el grupo 3 con \$17 241 y 63 casos; y el grupo 4 con un PIB per cápita promedio de \$46 698 que se presentan solo 24 casos resumidos en los que destacan por América las economías de Canadá y Estados Unidos de América. Así mismo a continuación se muestra en un índice de valoración de competitividad, libertad económica y crecimiento económico construido por los investigadores de acuerdo con la categorización de las variables sujetas a estudio en una escala del 1 al 5 por los 12 años estudiados para cada economía, cuya suma acumulada máxima tiene una puntuación de 300 puntos y mínima 60 puntos.

**Gráfico 1. Estratificación de las economías en el continente americano**



Fuente: Elaboración propia.



Clúster 4: Estados Unidos y Canadá.

Clúster 3: Chile, México, Uruguay, Costa Rica y Panamá.

Clúster 2: Colombia, Perú, Brasil, El Salvador, Paraguay, Honduras y Guatemala.

Clúster 1: Ecuador, Nicaragua, Argentina, Bolivia y Venezuela.

### 3.1. Análisis factorial

En el determinante de la matriz de coeficientes de correlación, la prueba de contraste de esfericidad de Bartlett de las puntuaciones Z de las variables estudiadas se aproxima a cero  $\Delta_p = 0,000173763$  lo cual es un importante indicador para avalar la utilización del análisis factorial, porque denota un alto grado de asociación lineal entre las variables consideradas (ver Tabla 5).

**Tabla 5. Matriz de Correlaciones**

Matriz de correlaciones <sup>a</sup>							
		Puntuación Z de índice de competitividad	Puntuación Z de Ranking de competitividad	Puntuación Z de índice de libertad económica	Puntuación Z de Ranking de libertad económica	Puntuación Z de PIB per cápita	Clúster
Correlación	Puntuación Z de Índice de competitividad	1,000	0,963	0,661	0,704	0,886	0,750
	Puntuación Z de Ranking de competitividad	0,963	1,000	0,671	0,744	0,794	0,719
	Puntuación Z de Índice de libertad económica	0,661	0,671	1,000	0,902	0,468	0,323
	Puntuación Z de Ranking de libertad económica	0,704	0,744	0,902	1,000	0,509	0,395
	Puntuación Z de PIB per cápita	0,886	0,794	0,468	0,509	1,000	0,861
	clúster	0,750	0,719	0,323	0,395	0,861	1,000

a. Determinante = ,000

Fuente: SPSS Ver. 24.0

**Tabla 6. Prueba de suficiencia muestral KMO**

Prueba de KMO y Bartlett		
Medida Kaiser-Meyer-Olkin de adecuación de muestreo		0,690
Prueba de esfericidad de Bartlett	Aprox. Chi-cuadrado	2044,687
	Gl	15
	Sig.	0,000

Fuente: SPSS Ver. 24.0

La medida adecuación del muestreo general (Kaiser-Mayer-Olkin) que se muestra en la Tabla 6 es una medida global indicativa de si se lleva a cabo el análisis de factores, ¿qué tan fuerte y adecuada sería la posible solución a encontrar? Mientras más grande es este valor, la solución es más fuerte; lo óptimo es que sea:  $MASg \geq 0,5$ . Y considerada aceptable de acuerdo con Garza et al. (2013). En el caso de este estudio el valor del coeficiente es 0,69 lo cual es aceptable, por lo cual valida la pertinencia del análisis de factores.

**Tabla 7. Matriz anti-imagen para medidas de adecuación de muestreo**

Matrices anti-imagen							
		Puntuación Z de índice de competitividad	Puntuación Z de Ranking de competitividad	Puntuación Z de Índice de libertad económica	Puntuación Z de Ranking de libertad económica	Puntuación Z de PIB per cápita	Clúster
Correlación anti-imagen	Puntuación Z de índice de competitividad	,665 <sup>a</sup>	-0,894	-0,250	0,187	-0,761	0,369
	Puntuación Z de Ranking de competitividad	-0,894	,676 <sup>a</sup>	0,216	-0,339	0,577	-0,428
	Puntuación Z de índice de libertad económica	-0,250	0,216	,724 <sup>a</sup>	-0,806	0,092	0,078
	Puntuación Z de Ranking de libertad económica	0,187	-0,339	-0,806	,739 <sup>a</sup>	-0,067	0,056
	Puntuación Z de PIB per cápita	-0,761	0,577	0,092	-0,067	,653 <sup>a</sup>	-0,691
	Clúster	0,369	-0,428	0,078	0,056	-0,691	,721 <sup>a</sup>

a. Medidas de adecuación de muestreo (MSA)

Fuente: SPSS Ver. 24.0

La matriz anti-imagen para medidas de adecuación de muestreo, mostrado en la Tabla 7, señala en su diagonal principal que todas las variables consideradas son pertinentes para el análisis de factores, ya que los coeficientes de correlación presentan valores por encima a 0,5. Así mismo, la matriz de comunalidades, que muestra el porcentaje de la varianza total explicada por los factor(es), como se evidencia en la Tabla 8, indica que los mismos explican el 92,3% de la variable puntuación Z del PIB per cápita; el 94,4% de la variable puntuación Z del índice de competitividad; el 93,6% de la variable puntuación Z del índice de libertad económica.

**Tabla 8. Matriz de comunalidades**

Comunalidades		
	Inicial	Extracción
Puntuación Z de Índice de competitividad	1,000	0,944
Puntuación Z de Ranking de competitividad	1,000	0,907
Puntuación Z de Índice de libertad económica	1,000	0,936
Puntuación Z de Ranking de libertad económica	1,000	0,940
<b>Puntuación Z de PIB per cápita</b>	<b>1,000</b>	<b>0,923</b>
Clúster de pertenencia de acuerdo nivel de PIB per cápita	1,000	0,896
Método de extracción: análisis de componentes principales.		

Fuente: SPSS Ver. 24.0

**Tabla 9. Varianza total de las variables sujetas a estudio explicada por los factores**

Varianza total explicada									
Componente	Autovalores iniciales			Sumas de extracción de cargas al cuadrado			Sumas de extracción de cargas al cuadrado		
	Total	% de varianza	% acumulado	Total	% de varianza	% acumulado	Total	% de varianza	% acumulado
1	4,483	74,725	74,725	4,483	74,725	74,725	3,044	50,737	50,737
2	1,062	17,705	92,430	1,062	17,705	92,430	2,502	41,693	92,430
3	0,215	3,582	96,012						
4	0,141	2,353	98,364						
5	0,084	1,396	99,761						
6	0,014	0,239	100,000						
Método de extracción: análisis de componentes principales.									

Fuente: SPSS Ver. 24.0

En la Tabla 9 se muestra cómo los dos factores considerados explican el 92,43% de la varianza total de las variables sujetas a estudio. El primer factor explica el 74,73% y el segundo factor el 17,71%.

**Tabla 10. Matriz de coeficiente de puntuación de componente y componente rotado**

Matriz de coeficiente de puntuación de componente			Matriz de componente rotadoa		
	Componente			Componente	
	1	2		1	2
Puntuación Z de índice de competitividad	0,227	0,066	Puntuación Z de índice de competitividad	0,802	
Puntuación Z de Ranking de competitividad	0,178	0,119	Puntuación Z de Ranking de competitividad	0,741	
Puntuación Z de índice de libertad económica	-0,229	0,532	Puntuación Z de índice de libertad económica		0,946
Puntuación Z de Ranking de libertad económica	-0,182	0,494	Puntuación Z de Ranking de libertad económica		0,929
Puntuación Z de PIB per cápita	0,386	-0,151	Puntuación Z de PIB per cápita	0,921	
Clúster	0,456	-0,265	Clúster	0,940	
Método de extracción: análisis de componentes principales. Método de rotación: Varimax con normalización Kaiser. Puntuaciones de componente.			Método de extracción: análisis de componentes principales. Método de rotación: Varimax con normalización Kaiser. Puntuaciones de componente.		

Fuente: SPSS Ver. 24.0

$$F_2 = 0,07PZIC + 0,12PZRC + 0,53PZILE + 0,49PZRLE - 0,15PZPIBPC - 0,27CNPIB \quad (2)$$

$$F_2 = 0,07PZIC + 0,12PZRC + 0,53PZILE + 0,49PZRLE - 0,15PZPIBPC - 0,27CNPIB \quad (3)$$

La matriz de coeficiente de componente muestra los estimadores insesgados de los factores  $F_1$  y  $F_2$  con base en las puntuaciones Z de cada variable sujeta a estudio, tal como se muestra en la Tabla 10 y las ecuaciones 1 y 2. Así mismo, en la Tabla 10, se observa la matriz de los componentes rotados la cual nos indica qué variables son explicadas en mayor cuantía por cada factor; en este caso, las variables relacionadas con la competitividad y el crecimiento económico son explicadas por el factor 1; mientras las variables relacionadas con la libertad económica son explicadas por el factor 2. Se procedió con la estimación de un modelo de regresión múltiple utilizando como variable dependiente el PIB per cápita a nivel, obteniendo los siguientes resultados en las siguientes tablas:

**Tabla 11. Coeficiente de correlación y determinación entre la variable real y el pronóstico**

Resumen del modelo <sup>b</sup>				
Modelo	R	R cuadrado	R cuadrado ajustado	Error estándar de la estimación
1	,951 <sup>a</sup>	0,905	0,904	3656,53356

a. Predictores: (Constante), REGR factor score 2 for analysis 3, REGR factor score 1 for analysis 3

b. Variable dependiente: PIB\_PER\_CAPITA

Fuente: SPSS Ver. 24.0

El coeficiente correlación lineal de Pearson expresa que el porcentaje de asociación lineal entre la variable real y pronosticada es de 95,1%; el  $R^2$  muestra que el porcentaje de la varianza de la variable dependiente explicado por la regresión es de 90,5% y el  $R^2$  (ajustado) apunta a que 90,4% de la varianza de la variable dependiente es explicado por las variables independientes de manera conjunta.

**Tabla 12. Coeficiente de correlación y determinación entre la variable real y el pronóstico**

ANOVA <sup>a</sup>						
Modelo		Suma de cuadrados	gl	Media cuadrática	F	Sig.
1	Regresión	30.270.356.045,53	2,00	15.135.178.022,77	1.132,01	,000 <sup>b</sup>
	Residuo	3.168.746.332,43	237,00	13.370.237,69		
	Total	33.439.102.377,96	239,00			

a. Variable dependiente: PIB PER CÁPITA REAL

b. Predictores: (Constante), REGR factor score 2 for analysis 3, REGR factor score 1 for analysis 3

Fuente: SPSS Ver. 24.0

En el análisis de varianza mostrado en la Tabla 12, se evidencia que el modelo es significativo ya que el sig. (Bilateral) < 0,05 el estadístico F de Fisher  $F_{(calculado)} = 1.132 > F_{(teórico)} = 26,13$ . Al 5% de significación; por lo que se rechaza  $H_0$ , las variables explicativas influyen de forma conjunta y lineal sobre la variable explicada.

**Tabla 13. Coeficiente insesgado del modelo de regresión**

Coeficientes <sup>a</sup>								
Modelo		Coeficientes no estandarizados		Coeficientes estandarizados	t	Sig.	Estadísticas de colinealidad	
		B	Error estándar	Beta			Tolerancia	VIF
1	(Constante)	14.642,87	236,03		62,04	0,00		
	REGR factor score 1 for analysis 3	10.741,15	236,52	0,91	45,41	0,00	1,00	1,00
	REGR factor score 2 for analysis 3	3.358,86	236,52	0,28	14,20	0,00	1,00	1,00

a. Variable dependiente: PIB PER CÁPITA REAL

Fuente: SPSS Ver. 24.0

Se puede observar en la Tabla 13, que los estimadores insesgados son significativos al igual que el intercepto, ya que el sig. (Bilateral) < 0,05; así mismo el Factor de inflación de la varianza (FIV) de cada estimador como el de la constante o intercepto de regresión  $VIF < 15$ , con lo cual no se evidencian problemas de colinealidad entre las variables independientes o explicativas.



**Tabla 14. Prueba de normalidad de los residuos del modelo de regresión**

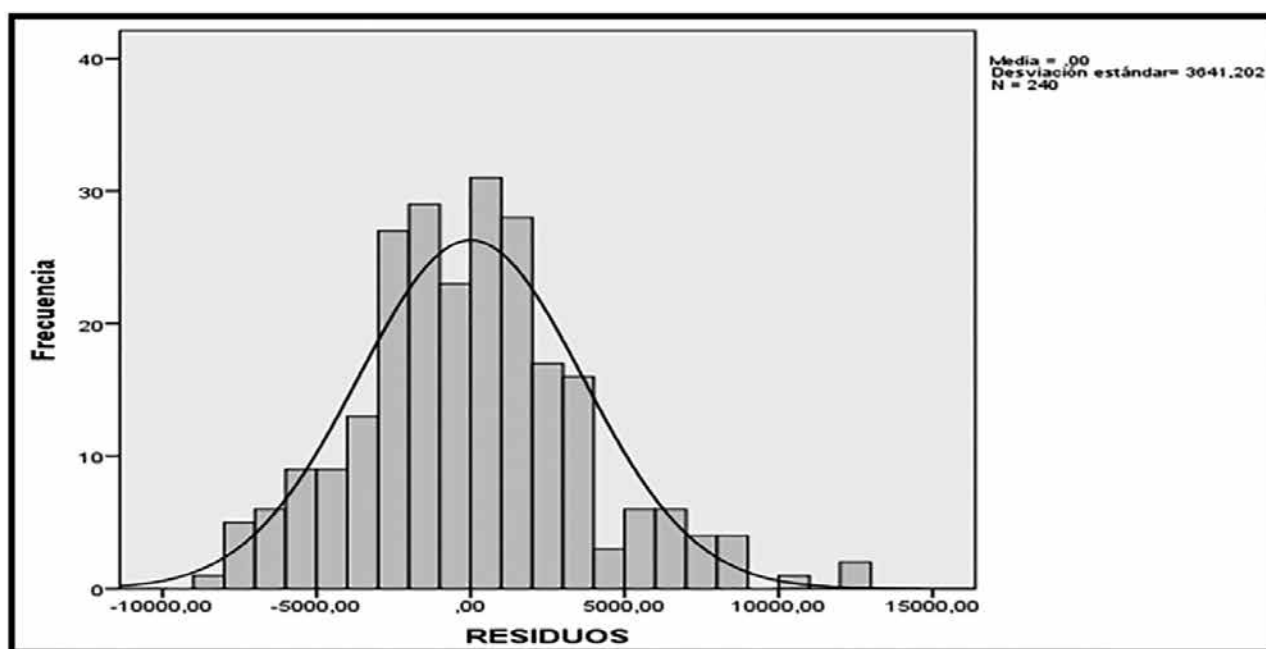
Pruebas de normalidad						
	Kolmogorov-Smirnova			Shapiro-Wilk		
	Estadístico	gl	Sig.	Estadístico	gl	Sig.
RESIDUOS	0,051	240	,200*	0,980	240	0,002

\*. Esto es un límite inferior de la significación verdadera.

a. Corrección de significación de Lilliefors

Fuente: SPSS Ver. 24.0

Finalmente, la prueba de normalidad de los residuos mostrado en la Tabla 14 y Gráfico 2, señala un sig. (Bilateral) > 0,05 para la prueba de Kolmogorov-Smirnov sig. (Bilateral) = 0,200 para muestras mayores a 50 sujetos u objetos, el cual demuestra la existencia de una distribución normal en los residuos del modelo.

**Gráfico 2. Histograma de los residuos del modelo de regresión**

Fuente: SPSS Ver. 24.0

**Tabla 15. Prueba de homogeneidad los residuos del modelo de regresión entre clúster**

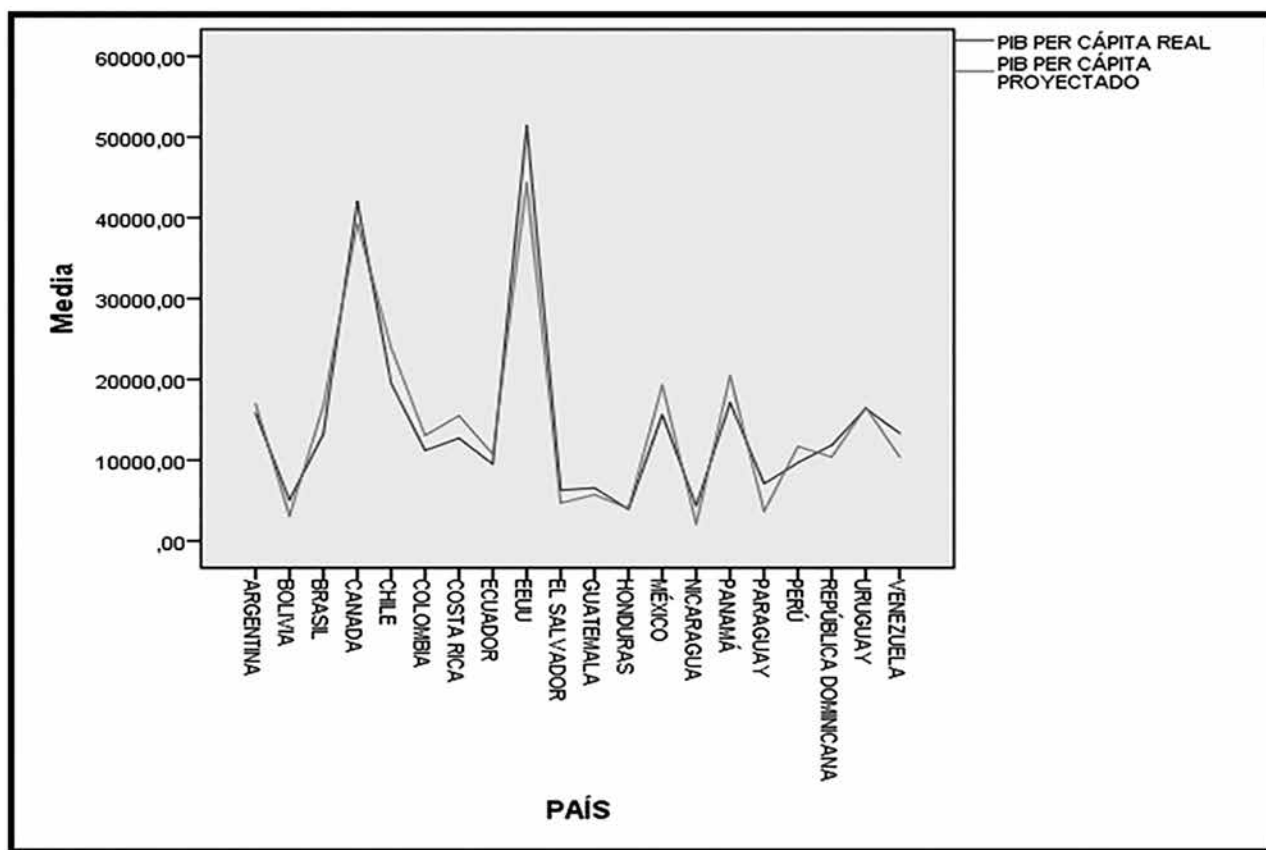
Pruebas de homogeneidad de varianzas			
Estadístico de Levene	gl1	gl2	Sig.
1,117	3	236	0,343

Fuente: SPSS Ver. 24.0

La Tabla 15, muestra los resultados de estadístico de Levene, en donde se contrasta  $H_0$  de homogeneidad de varianzas poblacionales y cuya regla de decisión establece si Sig. (Bilateral) > 0,05 se rechaza  $H_0$ . El resultado arroja que no se rechaza la hipótesis nula. Por lo tanto, existe homogeneidad en las varianzas de los residuos entre clúster. En el

Gráfico 3, se muestra una vez más la eficiencia del modelo al graficar PIB real promedio de cada país vs. el proyectado, donde uno es prácticamente colineal con el otro.

**Gráfico 3. Gráfico del PIB real promedio de cada país vs. el proyectado**



Fuente: SPSS Ver. 24.0

#### 4. Conclusiones y discusión

El elemento concluyente más relevante de este estudio es, sin duda, la demostración estadística y econométrica sobre la tesis expuesta por la escuela austriaca de economía según la cual, las economías más libres y competitivas, son aquellas que muestran mayores avances y posicionamiento a nivel internacional en materia de crecimiento económico. Así mismo, se comprobó la relación de causalidad bidireccional entre el índice de libertad económica y el PIB per cápita para cada una de las economías estudiadas en el panel; como el significativo grado de cointegración a largo plazo entre la competitividad, la libertad económica y PIB per cápita.

También es importante destacar cómo la competitividad y el crecimiento económico son explicados estadísticamente con datos disponibles hasta el momento por un factor, mientras la libertad económica es explicada por otro factor. No obstante, ambos factores explican en más de un 90% la varianza del crecimiento económico medido a través del PIB per cápita. Esto permitió al estudio, construir un modelo de regresión que, más que un pronóstico del PIB per cápita, demostrase de manera más fehaciente la hipótesis planteada en la investigación, según la cual una mayor competitividad y libertad económica se traducen en mayores niveles de crecimiento económico.

Así mismo, es importante enfatizar, cómo en el caso de las economías del continente americano, el factor competitividad tiene una mayor incidencia para explicar el

crecimiento, que la libertad económica, ello se evidencia en las diferencias significativas en el promedio de PIB per cápita del clúster 4 conformado por Estados Unidos y Canadá respecto al resto de las economías del continente. El contraste se materializa cuando economías como las de Ecuador, Nicaragua, Argentina, Bolivia y Venezuela han terminado cercenando los incentivos de competitividad y libertad económica, muestran menores niveles de crecimiento económico incluso contracción del PIB per cápita. La razón se localiza en: 1) la aplicación de políticas monetarias y fiscales inflacionistas; 2) injerencia en el sistema de precios mediante el establecimiento de controles; 3) una mayor presión fiscal que cubre principalmente déficits fiscales acumulados; y 4) el incremento desproporcionado de las regulaciones estatales.

Las anteriores razones tienen su asidero en las teorías según las cuales para que el sistema capitalista funcione de forma eficiente (corregir los fallos de mercado lograr un reparto más equitativo del ingreso nacional disponible) y ofrecer bienestar social a través del libre mercado, debe tolerar una mayor intervención del gobierno a través de su política fiscal, monetaria, crediticia y presupuestal. Para ello, el sector público no debía temerle a la ejecución de presupuestos desequilibrados financiados con endeudamiento, porque todo ello se traducirá en un aumento de la demanda y oferta agregada interna. En consecuencia, el gobierno, producto de la expansión económica recaudará más impuestos directos e indirectos. No obstante, la realidad es que la política fiscal se hace cada vez más expansiva y el de endeudamiento externo alcanza grados superlativos, mientras la economía crece a tasas muy por debajo del crecimiento de la población con lo cual se genera un empobrecimiento generalizado producto de la caída del PIB per cápita.

## Referencias

- Akerlof, G. (1970). The market for lemons: quality, uncertainty and the market mechanism. *Quarterly Journal of Economics*, 84, 488-500. <https://bit.ly/305I24E>
- Aramburo-González, F. (1998). *Turgot. Cuadro filosófico de los progresos sucesivos del espíritu humano y otros textos*. Fondo de Cultura Económica.
- Aristóteles (1992). *Ética Nicomachea*. Ediciones universales.
- Baumol, W. (1990). Entrepreneurship: Productive, unproductive, and destructive. *The Journal of Political Economy*, 98(5), 893-921.
- Bunge, M. (1999). *Las ciencias sociales en discusión. Una perspectiva filosófica*. Traducción de Horacio Pons. Editorial Sudamericana.
- Cadavid, J., & Franco, H. (2006). Factores determinantes de la relación entre el crecimiento económico, la equidad y la competitividad. *Ecos de Economía: A Latin American Journal of Applied Economics*, 10(23), 105-153. <https://bit.ly/3kFFdka>
- Cantillon, R. (2002[1959]). *Essai sur la nature du commerce in Général. Essay on the Nature of Trade in General*. Liberty Fund, Inc.
- Centro de Estudios sobre la Cuenca del Pacífico (2018). Facultad de Ciencias Económicas y Administrativas de la Pontificia Universidad Javeriana sede Cali-Colombia, Boletín informativo Volumen 3. N°4, diciembre.
- Córdova-Pacheco, A. Moina-Sánchez, P., & Morales-Carrasco, L., & (2020). Crecimiento económico en una región emprendedora en el Ecuador. *Retos Revista de Ciencias de la Administración y Economía*, 10(19), 65-80. <https://doi.org/10.17163/ret.n19.2020.04>
- Cuadernos Fundación BBVA (2008). *Competitividad y crecimiento: una perspectiva regional*. Número 8 sobre capital y crecimiento. Serie disponible en [www.fbbva.es](http://www.fbbva.es).
- DeLong, J.B. (2003). *Macroeconomía*. Editorial McGraw-Hill.
- Demmert, H., & Klein, D. (2003) Experiment on entrepreneurial discovery: an attempt to demonstrate the conjecture of Hayek and Kirzner. *Journal of Economic Behavior and Organization*, 50, 295-310.
- Everitt, B., & Hothorn, T. (2011). *an introduction to applied multivariate analysis with R*. First Editions, Edi-

- torial Springer. <https://doi.org/10.1007/978-1-4419-9650-3>
- Ferguson, J. (1979[1938]). *Historia de la Economía*. Fondo de Cultura Económica. Título original en lengua inglesa: *Landmarks of Economic Thought*, Longmans, Green and Co., London.
- Hayek, F.A von. (1978). Competition as a discovery and procedure. In Friedrich A. Hayek, *New studies in Philosophy, Politics, Economics, and the History of ideas* (pp. 179-190). University of Chicago Press.
- Hayek, F.A von. (1989). The pretence of knowledge. *American Economic Review*, 79, 3-7.
- Garrison, Roger, W. (2001). *The macroeconomics of capital structure*. Routledge.
- Garza-García, J. de la, Morales-Serrano, B.N., & González-Cavazos, B.A. (2013). *Análisis estadístico multivariante*. 1a. ed. McGraw-Hill.
- Huerta de Soto, J. (2010) La teoría de la eficiencia económica. *Revista de economía & administración*, 7(2), julio-diciembre. <https://bit.ly/3kDE78I>
- Kane, E.J. (1981). Accelerating inflation, technological innovation, and the decreasing effectiveness of bank regulation. *Journal of Finance*, 36, 355-367.  
<https://doi.org/10.1111/j.1540-6261.1981.tb00449.x>
- Kerlinger, F., & Lee, H. (2002). *Investigación del comportamiento. Métodos de investigación en Ciencias Sociales*. McGraw-Hill.
- Kirzner, I. (1979). *Perception, opportunity and profit*. The University of Chicago Press.
- Kirzner, I. (1985). The entrepreneurial process. In Israel M. Kirzner (Ed.), *Discovery and the capitalist process* (pp. 68-93). University of Chicago Press.
- Kirzner Israel M. (1997). *How markets work disequilibrium, entrepreneurship and discovery*. first published in june 1997 second impression april 2000 by the institute of economic affairs 2 Lord North Street Westminster London SW1P3LB.
- Knight, F. (1964[1921]) *Risk, uncertainty, and profit*. Augustus M. Kelley, Bookseller. Reprints of Economic Classics. <https://bit.ly/3qezq6v>
- Leibenstein, H. (1966). Allocative efficiency vs. X-Efficiency. *The American Economic Review*, 56(3), 392-415. <https://bit.ly/3kFmUeU>
- Leibenstein, H. (1968). Entrepreneurship and development. *American Economic Review*, 58(2), 72-83. <https://bit.ly/30fm4fr>
- Malthus, R.T. (1977) *Ensayo sobre el principio de la población*. Primera reimpression. Fondo de Cultura Económica de México.
- Marczyk, G., DeMatteo, D., & Festinger, D. (2005). *Essentials of Research Design and Methodology*. John Wiley & Sons, Inc.
- Mill, J.S. (1985[1848]) *Principios de Economía Política*. Segunda reimpression. Fondo de Cultura Económica de México.
- Mises, L.E. (1983[1944]). *Bureaucracy*. Libertarian press, Inc.
- Morgenstern, O. (1972). Thirteen Critical Points in Contemporary Economic Theory: An Interpretation. *Journal of Economic Literature*, 10, 1163-1189. <https://bit.ly/3beDcbQ>
- Molero, L., Anchundia, J., Patiño, R., & Escobar, Y. (2020). Crecimiento económico y apertura comercial: Teoría, datos y evidencia (1960-2017). *Revista de Ciencias Sociales (Ve)*, XXVI(4), 476-496. <https://doi.org/10.31876/rce.v26i4.34675>
- Ricardo, D. (1973). *Principios de Economía política y tributación*. Segunda reimpression. Fondo de Cultura Económica.
- Rothbard, M. (1979). Comment: The myth of efficiency. In M.J. Rizzo (Ed.), *Time, uncertainty and disequilibrium*. Lexington Books.
- Rothbard, N.M. (2001). Monopolio y competencia. *Revista Libertas* 34 (mayo 2001) Instituto Universitario ESEADE. <https://bit.ly/3sPgTiz>
- Rothbard, N. M. (2012). *Historia del pensamiento económico*. Volumen I. Unión Editorial.
- Salvat (1972). *Enciclopedia Salvat Diccionario*. Tomo 5 (Elec-Frai). Salvat Editores.
- Samuelson, Paul, P. A., Nordhaus, W. D. y McCallum, J. (1983). *Economics*. Sexta edición. Toronto y New York: McGraw-Hill, Ryerson.
- Say, J.B. (2001[1841]) *Tratado de Economía Política*. Fondo de Cultura Económica de México. Título

original en francés: «*Traité D'économie politique ou simple exposition de la manière dont se foment se distribuent et se composent les richesses*».

Schumpeter, J. (1976[1912]). *Teoría del desenvolvimiento económico: una investigación sobre ganancias, capital, crédito, interés y ciclo económico*. Cuarta reimpresión. Fondo de Cultura Económica de México.

Schumpeter, J.A. (1994[1954]). *Historia del análisis económico*. Editorial Ariel, S.A. Título original en lengua inglesa: *History of Economics Analysis* (Oxford University Press, Inc.).

Schumpeter, J.A. (2008[1942]). *Capitalism, socialism and democracy*. Harper Collins Publishers.

Smith, A. (1982[1776]) *Investigación sobre la naturaleza y causas de la riqueza de las naciones*. Tercera reimpresión. Fondo de Cultura Económica.

Traverso P., Baño-Hifóng, M., Samaniego, J. (2017). Influencia de la competitividad en el crecimiento económico. *Revista Espacios*, 38(23), 16. <https://bit.ly/3uQWnQz>

Walras, L. (1987[1874]). *Elementos de Economía política pura o teoría de la riqueza*. Editorial Alianza. Título en lengua francesa: *Eléments d'économie Politique Pure ou Théorie de la Richesse Sociale*.

Woodford, M. (2008). *Convergence in Macroeconomics: Elements of the New Synthesis*. Paper for the session "Convergence in Macroeconomics?" at the annual meeting of the American Economic Association, New Orleans in January 4, 2008.





# Responsabilidad social y la gestión de calidad: Empresa Peruana de Seguros

## Social responsibility and quality management: Peruvian insurance company

**Dr. Jaime Agustín Sánchez-Ortega** es jefe de la unidad de investigación del Instituto de Gobierno y Gestión Pública, Universidad de San Martín de Porres, Lima-Perú (asesorjaime.s@gmail.com) (<https://orcid.org/0000-0002-2916-7213>)

**Lic. Alejandra Seminario-Polo** es analista de planeamiento de la empresa Pacífico Seguros, Perú (alejandra.seminario19@gmail.com) (<https://orcid.org/0000-0002-5308-4901>)

**Mg. Abel Marcial Oruna-Rodríguez** es docente en la Universidad Privada del Norte (UPN) Los Olivos, Facultad de Negocios, Lima, Perú (abel.oruna@upn.pe) (<https://orcid.org/0000-0001-6380-1014>)

### Resumen

Para ser sostenible en el tiempo, la responsabilidad social empresarial debe incidir en su entorno y sus colaboradores en tiempos de incertidumbre. Una crisis en los sistemas de salud, políticos y económicos en Perú se ha desencadenado como resultado de la COVID-19. El propósito de esta investigación fue determinar la relación entre la responsabilidad social y la gestión de calidad en una empresa peruana de seguros. La metodología utilizada para lograr el objetivo fue de enfoque cuantitativo, diseño no experimental y de alcance transversal. Se encuestaron a 331 colaboradores en la ciudad de Lima. Se aplicó como instrumento un cuestionario validado por juicio de expertos y con una confiabilidad de Cronbach  $\alpha > 0,96$ . Los resultados evidencian que la empresa apoya a las comunidades menos privilegiadas en campañas de salud y nutrición a través de colaboradores voluntarios de los programas de responsabilidad social empresarial que contribuyen al cuidado del medio ambiente. En conclusión, existe una relación significativa entre las variables estudiadas; sin embargo, la alta dirección de la empresa aseguradora es consciente de que aún falta trabajar en la gestión del conocimiento y estrategias para conseguir la participación de sus colaboradores y proveedores en las labores de responsabilidad social en tiempos de pandemia, que permitan mayores niveles de competencia.

### Abstract

*To be sustainable over time, corporate social responsibility must influence its environment and its collaborators in times of uncertainty. A crisis in the health, political, and economic systems in Peru has been triggered as a result of COVID-19. The purpose of this study is to determine the relationship between social responsibility and quality management in a Peruvian insurance company. The methodology used to achieve the objective was a quantitative approach, cross-sectional and non-experimental design. A sample of 331 employees in the city of Lima was surveyed. The survey was applied as an instrument through the validation of contents by expert judgment and reliability of Cronbach Alpha  $> 0.96$ . The results show that the company supports the less privileged communities in health and nutrition campaigns through voluntary collaborators of corporate social responsibility programs who contribute to caring for the environment. We conclude that there is a significant relationship between the variables studied, however, the insurance company is aware that it is still necessary to work on knowledge management and strategies to get the participation of its collaborators and suppliers in social responsibility tasks in times of pandemic, which allow higher levels of competition.*

### Palabras clave | keywords

Responsabilidad social, gestión de la calidad, comunidad, medio ambiente, gestión del conocimiento, desempeño laboral, COVID-19.

*Responsibility Social, Quality management, community, environment, knowledge management, job performance, COVID-19.*

**Cómo citar:** Sánchez-Ortega, J.A., Seminario-Polo, A., y Oruna-Rodríguez, A.M. (2021). Responsabilidad social y la gestión de calidad: empresa peruana de Seguros. *Retos Revista de Ciencias de la Administración y Economía*, 11(21), pp. 117-131. <https://doi.org/10.17163/ret.n21.2021.07>.

## 1. Introducción

La pandemia de la COVID-19 ha complicado la forma de vida que desarrollaban personas y organizaciones en todo el planeta. Las estadísticas con respecto a las cifras de contagiados y fallecidos es alarmante. Esto ha obligado a muchos gobiernos de diversos países a cerrar fronteras, aeropuertos y aislar a la población para evitar que esta enfermedad se siga propagando. La COVID-19 ha afectado al sector asegurador en la comercialización de los productos, en lo digital, en lo laboral y en las acciones sociales y reputación (Montalbo et al., 2020).

De acuerdo con un informe emitido por Deloitte las empresas del sector privado han realizado donaciones para las personas y comunidades más necesitadas y han optado por brindar ayuda financiera al pago de las primas de sus clientes lo cual no afectará a los asegurados ni a su cobertura (Montalbo et al., 2020). La actividad digital (*e-commerce*) ha aumentado en las empresas de seguros, lo que ha generado nuevos lazos de comunicación y contratación con los clientes y entre colaboradores. Sin embargo, hubo una desaceleración en las primas (ingresos), cuyos efectos se prolongarán de dos a tres años (Montalbo et al., 2020). Así mismo, las empresas de seguros y planes de entidades prestadoras de salud (EPS) peruanas afirmaron que, durante el periodo de pandemia, todos los asegurados contarían con atención médica al 100% (Asociación Peruana de Empresas de Seguros, 2019). Ello revela una decisión socialmente responsable de las empresas peruanas.

Los seguros son esenciales para las personas y empresas porque brindan garantía en su vida o actividad cotidiana, tanto para estos como para su familia y propiedades, ya que nos ofrecen tranquilidad, protección, reducción de riesgos cuando suceda algún tipo de tragedia o catástrofe e incluso promueve el ahorro (Superintendencia de Banca, Seguros y AFP, 2016). Debido a la importancia de los seguros, este estudio se realizó en la empresa Pacífico Seguros, domiciliada en el distrito de San Isidro, ubicada en el ranking de las cinco mejores aseguradoras del Perú con más de medio siglo de actividad. Su misión ha sido asistir a sus clientes salvaguardando su estabilidad financiera y su visión, ser la aseguradora más destacada en América Latina con colaboradores altamente aptos e inspirados.

Desde otra perspectiva, en el Perú existen empresas con el Distintivo Empresa Socialmente Responsable 2019 como Calidda, Arca Continental Lindley, Sodimac, Backus, Pacífico, Motored, Pacasmayo, Ferreyros CAT, BCP, entre otras. Es así que en el Perú es el único sello que brinda un valor agregado a la reputación y competitividad institucional relacionada con las mejoras prácticas en desarrollo sostenible y responsabilidad social y calidad (Perú 2021, 2019).

En concordancia con lo anterior, la calidad puede ser entendida como las discrepancias entre las percepciones del consumidor sobre un determinado bien o servicio ofrecido y las expectativas sobre dicho servicio (Loranca-Valle et al., 2019) y en ese marco de ideas la gestión de calidad, no solo debe apuntar al manejo idóneo y pulcro de la mercancía o servicio que se brinda, sino que los errores en los procedimientos sean 0% y darles la máxima importancia a las personas relacionándolas a la gestión de la responsabilidad social por medio del tiempo y la madurez (Deulofeu, 2006).

Al respecto, en el Perú, solo un 1% del total de las empresas formales tienen un sistema de gestión de la calidad, una de ellas es el Organismo Superior de la Inversión de Energía y Minería, que recibió el premio Nacional de Calidad en el 2019 y una medalla Líder en la Categoría de Oro, debido a que han sistematizado sus procesos y medido sus resultados, lo que ha producido bienestar en la organización y mejorado la calidad de sus servicios energéticos (Cisneros, 2019). La no puesta en práctica de este tipo de

sistemas en la mayoría de empresas en el país se debe a que no se lo ha integrado al círculo de la calidad como tampoco creado una nueva norma técnica peruana y brindado mayor importancia al Instituto Nacional de Calidad, factores que contribuirán a la mejora de la competencia en el mercado peruano que ayuden a mejorar la vida y sostenibilidad del entorno.

### ***1.1. Teorías de responsabilidad social***

Entre las diversas teorías sobre la responsabilidad social podemos citar a la de Bowen (1953) estudiado por Ormaza et al. (2020) cuya propuesta era disminuir a largo plazo los problemas económicos de la sociedad si los objetivos de una organización empresarial son alcanzados. Así mismo, la propuesta del mismo autor concuerda con el análisis de Duque et al. (2013) ya que los empresarios si bien tienen como objetivo lo económico su finalidad es social, aunque Ferrero (2014), al estudiar a Friedman (1970), concluye que los daños producidos en la sociedad son externalidades y su solución cae bajo la responsabilidad del gobierno que debe procurar la solución más eficaz; esta posición es interpretada por Duque et al. (2013), quienes, en relación con el mismo autor, argumentan que esos problemas los deben solucionar las fuerzas del mercado.

En relación con lo anterior, Carroll (1979), citado por Duque et al. (2013) establece que la Responsabilidad Social Empresarial (RSE) considera las percepciones jurídicas, ético-morales, económicas que la sociedad posee de las empresas en una época determinada. Esta posición se complementa con la de Licandro et al. (2019), al citar al mismo autor (Carroll, 1985) en el sentido de que la gestión socialmente responsable gestiona los impactos dentro de la organización o al exterior buscando proteger el entorno y producir mejoras en este.

Para efectos de esta investigación en relación con los conceptos de responsabilidad social citamos a Verduzco (2006), quien la considera como la predisposición de una organización para escuchar, entender y atender los requerimientos de los ciudadanos contribuyendo al desarrollo interno y su impacto positivo en el entorno. Asimismo, consideramos la responsabilidad en el medio ambiente como otro de los conceptos a considerar, que se convierte en el compromiso que tiene una organización con respecto al cuidado del entorno (Oxfam Intermón, 2016) y responsabilidad con la comunidad como la contribución que realiza la organización para darle solución a los impactos que esta genera y por las distintas problemáticas que existen como pobreza extrema, desigualdad social, corrupción, entre otras (Uribe et al., 2005).

### ***1.2. Teorías de gestión de la calidad***

En referencia a las diversas teorías de gestión de la calidad, Lizarzaburu (2016), citado por Amaya et al. (2020), indica que este sistema ha evolucionado en el tiempo pasando de enfoques de satisfacción plena de los consumidores y usuarios; de la inspección al control de calidad; el aseguramiento; hasta modernamente desarrollarse como gestión de calidad y calidad de los sistemas integrados de gestión. Por lo indicado, consideramos lo expresado por Hernández et al. (2018), citando a Goetsch y Davis (2014), que es un mecanismo trascendental para planificar, controlar y perfeccionar la calidad en las empresas, lo que concuerda con lo expuesto por Morán (2016), citando el ciclo de Deming y Traba et al. (2020), que a su vez cita el trabajo de Peter Drucker titulado "Vida de la nueva organización", quien sostiene que la empresa del mañana es como una orquesta sinfónica, donde prima la alta especialización individual con coordinación y sincronismo. Finalmente, Hernández et al. (2018), citando a Hernández (2011), señalan que la calidad debe relacionarse indubitadamente como integrante de las

estrategias de responsabilidad social que genere mejoras sociales y del medio ambiente como la colocación de productos o servicios que sean idóneos para los clientes.

Para efectos de nuestra investigación, en relación con las definiciones de gestión de la calidad consideramos la de Camisón et al. (2006) como factores, directivas, normas, capacidades, conocimientos, metas, entre otras, por las cuales el empresario establece planes de acción, gestiona, ejecuta y controla diversas actividades para alcanzar los logros establecidos. Adicionalmente, consideramos como otro concepto en esta investigación el del nivel de desempeño laboral como la evaluación, el rendimiento y el actuar anterior y vigente de los trabajadores en relación con sus estándares (Dessler & Varela, 2011); y el nivel de seguridad y salud de los empleados como el sistema que se encarga de reconocer, evaluar, cortar y eliminar los peligros que puede ocasionar accidentes, incidentes o enfermedades en los empleados, lo que puede ser manejado por parte del empleador, pero también por parte de los colaboradores, quienes deben recibir capacitación para poder colaborar con este (Tovalino, 2017).

### ***1.3. Dimensiones, principios y medición de las variables objeto de estudio***

Según Levante (2015), el tema de la responsabilidad social no es solo un instrumento de marketing sino un compromiso real con la sociedad, que fortalece la reputación de la organización. Esta ayuda a planificar la estrategia y gestionar conocimiento, que se integra a la forma de pensar de los integrantes de la organización. Los principios que identifican a las empresas que practican las políticas de responsabilidad social son: a) cumplir la legislación internacional y nacional, b) ética organizacional, c) satisfacer las necesidades de los *grupos de interés*, d) equilibrio social, económico, y medioambiental y e) brindar información. Estos lineamientos son considerados por diversas entidades como Pacto Mundial, la OCDE, la Organización Internacional del Trabajo y las normas sobre Responsabilidad Social de la Unión Europea contenidas en su Libro Verde (Puentes et al., 2020).

La responsabilidad social cuenta con dos dimensiones: intrínseca y extrínseca. La *dimensión intrínseca* se relaciona con los trabajadores, el medio ambiente, con la coordinación de materias primas, con las condiciones de trabajo o con el peligro que pueden correr cuando elaboran los productos o brindan los servicios. Mientras que la *dimensión extrínseca* se refiere a la sociedad, proveedores, consumidores, clientes, entre otros, que se vinculan al negocio y a los que se le debe crear un valor. La empresa puede pertenecer a cualquier de estas dimensiones, pero todas tienen necesidades comunes como (i) la transparencia informativa; (ii) la participación y (iii) el beneficio mutuo (Fernández, 2010).

Dentro de esta dimensión (extrínseca) se encuentra el medioambiente la cual se guía a través de la norma ISO 26000 que se rige por siete ejes verticales, la dirección del negocio, la jurisprudencia, la praxis laboral, el medio ambiente, las prácticas adecuadas de las tareas, materia de compradores y colaboración activa en la mejora de la comunidad (Estévez, 2015). Para medir el medio ambiente, se pueden usar los siguientes instrumentos: la huella de carbono o la huella hídrica. La primera se mide mediante un análisis de emisiones GEI durante un año u otro periodo determinado, la cual se realiza a través de la acumulación de un inventario de estudios (Gerendas, 2018).

Otro aspecto a considerar es la responsabilidad con la comunidad y para medir la satisfacción de las comunidades con los proyectos que realizan las empresas se emplean encuestas y entrevistas, dependiendo del tamaño de la comunidad ya que si es una comunidad grande se pueden realizar encuestas con escala de Likert. De ser una comunidad pequeña se puede realizar de manera personal a cada una de las familias por medio de entrevistas y un cuestionario más específico (Uribe et al., 2005). Esta acti-



vidad bien puede catalogarse como publicidad social (Cárdenas-Rebelo & Orosco-Toro, 2020), que tiene que ver con la percepción y aceptación que también las comunidades sobre el desarrollo de las empresas, el entendimiento de sus demandas y requerimientos, sus carencias y las perspectivas de estas, lo que se constituirá en información de interés para las empresas, pero es muy caro y para algunas empresas inaccesible sobre todo para las mypes (Romero, 2018). Un caso relacionado con este análisis es el realizado por Barrio (2016) en la empresa Unilever, en el que se demostró que mediante las campañas que realizaba la empresa se logró impactar a más de diez millones de personas por medio de la creación de puestos de trabajos, concientizar a las personas en sus hábitos de salud y de bienestar. Sin embargo, nos indica Reyes (2017) que en muchas empresas con políticas medioambientales estas no son utilizadas por los empleados, porque no hay un plan de capacitación y de acompañamiento que permita promover la cultura del medioambiente empresarial.

Toda empresa cuenta con tres aspectos en los que debe influir la responsabilidad social corporativa: el ambiental, el económico y el social (Puentes et al., 2020). Por el lado *ambiental*, la explotación de materias del planeta su depredación, la existencia de desechos industriales y domésticos, y los productos biodegradables que afectan al planeta han obligado a crear las denominadas finanzas ambientales, cuyo objetivo es reducir estas amenazas surgiendo los certificados de emisiones reducidas (CER) y el mercado de carbono que son difundidos por el Consejo Ejecutivo del Mecanismo de Desarrollo Limpio, que se monetizan a fin de año. Su propósito es la reducción de emisión suficiente de este compuesto contaminante al menor costo (Estévez, 2015). Si se logra encontrar un equilibrio entre estos, se puede mejorar el desarrollo sostenible y gestionar de una mejor manera los recursos naturales y los humanos, que es la base de la continuidad y el éxito de la empresa (Antelo & Robaina, 2015). Cada empresa, al desarrollar productos o servicios, afecta el medio ambiente de manera particular y por ello su misión es establecer estrategias para evitar, reducir correctivos, medidas de control, así como capacitar adecuadamente al personal para contribuir con el entorno (Pérez et al., 2016).

En referencia al aspecto *económico*, este se refiere a la inversión para la adquisición de bienes o recursos que requieren para generar utilidades y convertirse, a nivel del mercado, en fuertes competidores que generen beneficios en el inmediato, mediano y largo plazo a aquellos con las que se relaciona. Mientras que, en el aspecto *social*, debe integrarse por buenas prácticas a los colaboradores como condiciones remunerativas y laborales adecuadas, capacitación correcta basada en valores que la empresa sostiene y practica como el apoyo a su comunidad (Puentes et al., 2020).

En el estudio de Tarí y García (2009) se destaca que existen ocho dimensiones que merecen ser identificadas: la primera el *liderazgo*, que involucra el ejercicio de poder a cargo del empresario por lo que los miembros obedecerán las órdenes aun cuando puedan asistir a la toma de decisiones. La segunda es la *planificación*, o la sucesión de pasos para alcanzar objetivos. La tercera es la *gestión de empleados*, que implica la formación de los trabajadores y sus equipos o herramientas a emplear. La cuarta es la *gestión de proceso*, que contempla la coordinación y administración del perfeccionamiento de los procedimientos. La quinta es la *información y análisis*, que implica el estudio de la cualidad, la medición y el análisis comparativo; la sexta es el *enfoque al cliente*, que estudia la estrategia que vincule con los usuarios. La séptima es la *gestión de proveedores*, que interpreta la relación que tienen los negocios con los abastecedores; y por último, el *diseño del producto*, que cuantifica la colaboración de todas las áreas afectadas con la estructura del producto y sus verificaciones.



La ISO 9001:2015, en la sección 9.1.1, exige la medición de este sistema como requisito al declarar que toda empresa debe valorar el performance y su efectividad. Cada organización puede decidir lo que más se ajuste a sus necesidades; sin embargo, existen medidas para cuantificar el rendimiento del sistema como (a) la satisfacción de los clientes; (b) usar factores que midan acorde con su elaboración; (c) la rentabilidad y el incremento de las ganancias indican si los índices financieros son buenos o no; y (d) la tasa de rendimiento la cual, al medir este indicador las empresas contemplan que se mida la efectividad del sistema de gestión de calidad (IsoTools Excellence, 2017).

No obstante, para mantener el mejoramiento continuo de este sistema debe vigilarse mediante las auditorías. De igual forma, debe documentarse y evidenciar registros obligatorios, físicos o electrónicos, como son el reglamento interno de trabajo; el Sistema de Seguridad y Salud Ocupacional, los criterios para identificar accidentes e incidentes riesgosos, medidas de prevención, entre otros; registros de inspecciones, registros de exámenes médicos ocupacionales, entre otros (Tovalino, 2017).

#### ***1.4. Analogía y relación entre la responsabilidad y la gestión de calidad***

Mientras que la calidad busca satisfacer la necesidad de los clientes, la responsabilidad social procesa y atiende las expectativas de los *grupos de interés* (Morán, 2016). Ambas variables no se improvisan, son el resultado de un largo camino que las empresas recorren por medio del análisis e implementación que realizan los gerentes y jefes de primera línea, los cuales a través del cambio constante en el mundo deben adaptarse a los nuevos desafíos y el avance tecnológico. Así mismo, el ánimo de comprometerse de los colaboradores de una entidad con las comunidades menos privilegiadas se relaciona con el estudio de Henao (2014), que demostró la necesidad de contar con un área de responsabilidad social en la entidad para con ello lograr una rentabilidad financiera exitosa. La responsabilidad social y la calidad van de la mano, ya que para ambas se puede aplicar la propuesta de Deming. El autor indica que para ambos es imperativo responder de manera ágil y eficaz a las 5W y 1H, por sus siglas en inglés: ¿qué?, ¿por qué?, ¿dónde?, ¿cuándo?, ¿quién?, y ¿cómo? Esto solo es de manera teórica, pero es indispensable que los socios y gerentes de estas empresas contraten personal capacitado que cuenten con altos estándares de ética, en lo personal y profesional; y, con valores notables, puesto que esto produce un lazo más fuerte entre la gestión de calidad y la responsabilidad social según lo afirman Morán (2016) y Navarro (2015) permitiendo una selección y desarrollo de herramientas, que con un enfoque de proceso, integra aspectos organizativos y tecnológicos (Pacheco et al., 2021).

Finalmente, las dos variables bajo estudio se vinculan en la plena ejecución de la denominada gestión del conocimiento, ya que las organizaciones que manejan adecuadamente la información y le dan valor tienen una ventaja al aplicar sus políticas impactando de manera positiva en la misma empresa como fuera de ella. Así, según Echeverry et al. (2018), la gestión del conocimiento coadyuva en la forma de gestionar e incentivar el desarrollo de ideas innovadoras y útiles ya que fomenta la creatividad esencial para el cambio y la competencia.

En el mismo sentido lo manifiestan Agudelo y Valencia (2018), al indicar que el conocimiento incorporado en la empresa le da valor ayudando a formar ventajas competitivas que deben traducirse en lo productivo. Ello permite coadyuvar en la ejecución de los dos temas objeto de estudio por existir plena relación entre las denominadas estrategias económicas que buscan colocar productos o servicios en el mercado con las simbólicas que tienen como finalidad acercar a la organización al entorno para reducir la percepción negativa que puede tener el impacto empresarial producto de su desarrollo e influencia (Pellegrin et al., 2018).

## 2. Materiales y método

El objetivo principal de este estudio fue determinar la relación entre la responsabilidad social y la gestión de calidad en una empresa peruana de seguros, mientras que los objetivos específicos fueron: determinar la relación entre la responsabilidad en la comunidad y la gestión de calidad, y la responsabilidad y el medio ambiente con la gestión de calidad en una empresa peruana de seguros.

Es una investigación descriptiva correlacional, de paradigma positivista de enfoque cuantitativo, de alcance transversal (Rivera-Camino, 2014) y diseño no experimental con el propósito de realizar una investigación básica (Hernández et al., 2010). La población y muestra de la investigación de esta empresa peruana de seguros está conformada por 2387 colaboradores, de los cuales el 68% es de género femenino y el 32% de género masculino; 48,8% pertenecen al área de gerentes, subgerentes y personal administrativo; 43,6% al área de fuerza de ventas; y, el 7,6% son practicantes. Los colaboradores trabajan en Lima. Mientras que para hallar la muestra se aplicó la fórmula del muestreo probabilístico aleatorio simple, la cual tuvo un resultado de 331 colaboradores.

Se utilizó una encuesta de 25 preguntas con escala de Likert de cinco niveles que, según Llauro (2014), se convierte en una herramienta para medir actitudes y el grado de conformidad de los encuestados ante las afirmaciones que se les plantea. En la tabla 1, se describe la operacionalización de las variables, dimensiones e indicadores del presente estudio.

Se aplicó la validación de contenidos por juicio de expertos, conformado por cuatro docentes investigadores de la Universidad de Piura con grados de maestros y doctores en la Escuela de Administración de Empresas. Así como dos especialistas de la empresa investigada, el subgerente de Responsabilidad Social y la consultora de relaciones públicas de la empresa. Para realizar la validación, se consideran tres indicadores: claridad, conveniencia y alcance. Según Cochachi (2018), una investigación es fiable si el coeficiente alfa es mayor a 0,7. Cuando se procesó el cuestionario por el sistema SPSS nos dio un resultado de 0,962, lo cual indicaba que el instrumento presenta una alta confiabilidad a través del Cronbach alfa.

## 3. Resultados

Al realizar un análisis descriptivo se contempla la conducta de ambas variables para posteriormente analizar la explicación de la información recogida. Se encuestaron un total de 331 colaboradores que fueron seleccionados de manera aleatoria, utilizando el muestreo aleatorio simple.

**Tabla 1. Responsabilidad social por dimensiones**

	Responsabilidad social	Dimensión responsabilidad con la comunidad	Dimensión responsabilidad en el medio ambiente
N	331	331	331
Media	38,12	18,12	19,99
Desviación	8,250	2,879	5,763
Mediana	43,00	19,00	23,00

Fuente: Elaboración propia.

En la Tabla 1, se aprecia que la responsabilidad social obtuvo un puntaje promedio de  $38,12 \pm 8,25$  y un puntaje mediano de 43, lo que indica que el 50% de colaboradores presentan un puntaje por encima de 43; el puntaje máximo obtenido es de 50 puntos. Por lo tanto, los colaboradores de la empresa de seguros presentan una alta responsabilidad social frente a la comunidad y el cuidado del medio ambiente.

**Tabla 2. Gestión de la calidad por dimensiones**

	Gestión de la calidad	Dimensión nivel de seguridad con los colaboradores	Dimensión nivel de desempeño de los colaboradores
N	331	331	331
Media	34,49	16,74	17,75
Desviación	7,282	4,338	3,306
Mediana	38,00	18,00	19,00

Fuente: Elaboración propia.

En la Tabla 2, se aprecia que la gestión de la calidad obtuvo un puntaje promedio de  $34,49 \pm 7,28$  y un puntaje mediano de 38, lo que indica que el 50% de colaboradores presentan un puntaje por encima de este valor, siendo el puntaje máximo obtenido de 45 puntos. Por lo tanto, los colaboradores de la empresa de seguros presentan un alto nivel de seguridad y desempeño.

**Tabla 3. Rho de Spearman para responsabilidad social con la gestión de calidad**

			Responsabilidad social	Gestión de la calidad
Rho de Spearman	Responsabilidad social	Coefficiente de correlación	1,000	,721**
		Sig. (bilateral)	.	,000
		N	331	331
	Gestión de la calidad	Coefficiente de correlación	,721**	1,000
		Sig. (bilateral)	,000	.
		N	331	331

\*\* La correlación es significativa en el nivel 0,01 (bilateral).

Fuente: Elaboración propia

Se evaluó la relación entre la gestión de la calidad y la RSE a partir del cálculo del coeficiente correlación de Spearman, obteniéndose un coeficiente de 0,721, lo que indica una relación alta entre las dos variables y positiva. Es decir, a mayor RSE, mayor gestión de la calidad en la empresa de seguros.

**Tabla 4. Rho de Spearman para responsabilidad con la comunidad y las dimensiones de la gestión de calidad**

			Dimensión responsabilidad con la comunidad	Dimensión nivel de seguridad con los colaboradores	Dimensión nivel de desempeño de los colaboradores
Rho de Spearman	Dimensión responsabilidad con la comunidad	Coefficiente de correlación	1,000	,756**	,577**
		Sig. (bilateral)	.	,000	,000
		N	331	331	331
	Dimensión nivel de seguridad con los colaboradores	Coefficiente de correlación	,756**	1,000	,601**
		Sig. (bilateral)	,000	.	,000
		N	331	331	331
	Dimensión nivel de desempeño de los colaboradores	Coefficiente de correlación	,577**	,601**	1,000
		Sig. (bilateral)	,000	,000	.
		N	331	331	331

\*\* La correlación es significativa en el nivel 0,01 (bilateral).

Fuente: Elaboración propia

En la Tabla 4, se evaluó la relación entre la dimensión responsabilidad de la comunidad con las dimensiones de la gestión de la calidad, al evaluar la relación de responsabilidad con la comunidad y la seguridad con los colaboradores se obtuvo un coeficiente de correlación de Spearman de 0,756, lo que indica una alta relación entre ambas dimensiones, siendo de relación positiva. Es decir, a mayor responsabilidad con la comunidad mayor nivel de seguridad de los colaboradores. Así también observamos una fuerte relación entre el nivel de seguridad con el nivel de desempeño de los colaboradores ( $\rho=0,601$ ;  $p=0,000$ ), siendo esta relación positiva, es decir a mayor nivel de seguridad mayor nivel desempeño.

**Tabla 5. Rho de Spearman para Responsabilidad en el medio ambiente y las dimensiones de la gestión de calidad**

			Dimensión responsabilidad en el medio ambiente	Dimensión nivel de seguridad con los colaboradores	Dimensión nivel de desempeño de los colaboradores
Rho de Spearman	Dimensión responsabilidad en el medio ambiente	Coefficiente de correlación	1,000	,571**	,782**
		Sig. (bilateral)	.	,000	,000
		N	331	331	331
	Dimensión nivel de seguridad con los colaboradores	Coefficiente de correlación	,571**	1,000	,601**
		Sig. (bilateral)	,000	.	,000
		N	331	331	331
	Dimensión nivel de desempeño de los colaboradores	Coefficiente de correlación	,782**	,601**	1,000
		Sig. (bilateral)	,000	,000	.
		N	331	331	331

\*\* La correlación es significativa en el nivel 0,01 (bilateral).

Fuente: Elaboración propia

En la Tabla 5, se evaluó la relación entre la dimensión responsabilidad del medio ambiente con las dimensiones de la gestión de la calidad. Al evaluar la relación de responsabilidad en el medio ambiente y la seguridad con los colaboradores se obtuvo un coeficiente de correlación de Spearman de 0,571, lo que indica una alta relación entre ambas dimensiones, siendo de relación positiva. Es decir, a mayor responsabilidad en el medio ambiente mayor nivel de seguridad de los colaboradores.

Los modelos de gestión de calidad han ido incorporando elementos de la responsabilidad social para atender las necesidades de los grupos de interés, no obstante, toman elementos de integridad, equidad, transparencia, cuidado y libertad; son elementos también de la responsabilidad, cada vez se entrelazan más y más (Tari & García, 2009).

## 4. Discusión y conclusiones

### 4.1. Discusión

En la tabla 1, se aprecia que, en relación con la responsabilidad social el 50% de colaboradores de la empresa de seguros presentan una alta responsabilidad social frente a la comunidad y el cuidado del medio ambiente. Asimismo, en la tabla 2, se aprecia que en referencia a la gestión de la calidad el 50% de colaboradores presentan un puntaje alto lo que implica que los colaboradores de la empresa de seguros presentan un alto nivel de seguridad y desempeño. Estos resultados tienen relación con la política desarrollada por los gerentes al promover las campañas de responsabilidad social en la empresa. A la vez concuerdan con los hallazgos de las investigaciones realizadas (Levante, 2015; Henao, 2014), comprobando también la existencia del ciclo de Deming citado por Morán (2016)



como un sistema integrado expuesto por Hernández et al. (2018) citando a Goetsch y Davis (2014) y se relaciona con lo propuesto por Hernández et al. (2018) citando a Hernández (2011) que permita generar con la RSE valor a la empresa.

En relación con los resultados de la tabla 3, al evaluarse la relación entre la gestión de la calidad y la RSE se revela que existe una relación alta entre las dos variables y positiva, es decir, a mayor RSE mayor gestión de la calidad en la empresa de seguros. Este resultado se evidencia debido a la motivación que la empresa propicia a los colaboradores con talleres de capacitación sobre salud y trabajo con el objetivo preventivo de evitar algún tipo de accidente laboral (Dessler & Varela, 2011) y (Tovalino, 2017), en el sentido de mejoras en las condiciones laborales; lo que conduce según Navarro (2015) y Pacheco et al. (2021) a establecer un sistema orgánico entre las variables analizadas en esta investigación para lograr los procedimientos o técnicas adecuadas y alcanzar una sostenibilidad en el tiempo. El resultado se evidencia también con la posición de Bowen (1953) sostenida por Ormaza et al. (2020) en el sentido que el mercado puede solucionar problemas del entorno. Asimismo, la mayoría de los colaboradores indicó que son voluntarios de los programas de responsabilidad social porque están convencidos que su ayuda mejorará a la comunidad (Antelo & Robaina, 2015) sus propias vidas, la de sus familias y la comunidad, concordando con lo expuesto por Carroll (1979), citado por Duque et al. (2013) en el sentido que la RSE impacta al interior o exterior de la empresa por los estudios desarrollados (Uribe et al., 2005; Verduzco, 2006).

De acuerdo con los resultados de la tabla 4, se evaluó la relación entre la dimensión responsabilidad de la comunidad con las dimensiones de la gestión de la calidad, de lo que resultó una relación positiva. Es decir, a mayor responsabilidad con la comunidad, mayor nivel de seguridad de los colaboradores y existe una fuerte relación entre el nivel de seguridad con el nivel de desempeño de los colaboradores; es decir, a mayor nivel de seguridad, mayor nivel de desempeño. Al respecto, se puede apreciar que sí existe una asociación con la gestión de calidad estudiada por Barrio (2016) al analizar el impacto de las campañas de la empresa Unilever en la creación de puestos de trabajos y en la concientización en sus hábitos de salud y de bienestar que se relaciona al análisis del cuidado del medio ambiente de Oxfam Intermón (2016); y la posición de Traba et al. (2020) al citar a Drucker cuando expresa que las empresas deben comportarse con calidad para integrar colaboradores y entorno, lo que revela la seguridad y el desempeño laboral relacionado con lo expresado por Tovalino (2017) y Dessler y Varela (2011), en el sentido de que se debe potenciar las estrategias simbólicas (Pellegrin et al., 2018), con lo que se manejará y gestionará adecuadamente el conocimiento (Echeverry et al., 2018) de la organización. Esto da valores agregados que permite innovar.

En función de los resultados de la tabla 5, se evidenció una alta relación entre la dimensión responsabilidad del medio ambiente con las dimensiones de la gestión de la calidad la seguridad; es decir, a mayor responsabilidad en el medio ambiente mayor nivel de seguridad de los colaboradores. Esto se relaciona con la posición teórica establecida por Pérez et al. (2016), quienes indicaron que para que exista la estabilidad empresarial con comportamiento responsable sus integrantes, deben actuar conscientemente respetando las normas y el entorno incluido el medio ambiente. Esta dependencia que existe entre la responsabilidad en la comunidad y la gestión de calidad se demostró en los análisis obtenidos por Reyes (2017), en donde se evidencia lo contrario, ya que según el indicado autor muchas organizaciones poseen políticas medioambientales, pero no se concretan debido a la falta de motivación, capacitación o simplemente desconocimiento lo que puede ocurrir en la empresa bajo análisis.

## 4.2. Conclusiones

Por lo indicado, se evidencia que sí existe relación entre la responsabilidad social y la gestión de calidad, porque a lo largo de estos años la empresa ha establecido y ejecutado políticas relacionadas con las variables estudiadas, esto ha logrado convencer progresivamente a muchos colaboradores de la necesidad de que participen en lo que se le cataloga como una entidad con calidad de sostenible alineada con la línea principal del negocio.

El nivel de satisfacción en los colaboradores es importante porque la empresa incide en su permanente capacitación con cursos de seguridad, salud en el trabajo para evitar accidentes laborales, entre otros programas de capacitación, que les permita alcanzar metas laborales, pero sobre todo por el hecho de estar integrando una entidad prestigiosa y sostenible.

Asimismo, se evidencia relación entre la responsabilidad social y el medio ambiente porque está muy ligada a la línea principal del negocio por medio de la compra de los bonos de carbono, que provienen de la reserva de Tambopata, que ha logrado disminuir la emisión de CO<sub>2</sub> producto de la energía que consume la empresa como el uso de las computadoras, el aire acondicionado, entre otros. A ello se suman las campañas de reciclaje y el apoyo a las campañas para la preservación del medio ambiente a pesar de que la mayoría de colaboradores no participa.

Existe relación entre la gestión de la calidad y la responsabilidad social en la comunidad, porque ha tenido reconocimiento en las comunidades de humilde condición en distritos como Villa María del Triunfo o San Juan de Lurigancho en Lima, que influyen en la salud de estas familias como el caso de las denominadas *ponchilas* para niños que eran mochilas con un poncho para ayudar a combatir el friaje cuando los niños de zonas remotas de los andes iban a las escuelas y la instrucción a las familias sobre salud, accidentes personales y la preservación del entorno ambiental.

La principal limitación que posee la organización es que aún le falta trabajar en el desarrollo de estrategias simbólicas, es decir gestionar el conocimiento de temas que motiven a los colaboradores e involucren también a los proveedores a participar convencidos de los beneficios que poseen los programas de responsabilidad y gestión de calidad, para con ello acercar más a la empresa al entorno y reducir la percepción negativa que genera impacto organizacional sobre todo en esta etapa de pandemia y en la que se generará posteriormente a la era de la COVID-19, en la que las organizaciones se enfrentarán a niveles de competencia mayores. Por lo indicado, sugerimos investigar el desarrollo de estrategias que desarrollan diversas entidades para revertir este tipo de limitaciones.

## Referencias

- Agudelo, E., & Valencia, A. (2018). La gestión del conocimiento, una política organizacional para la empresa de hoy. *Ingeniare. Revista chilena de ingeniería*, 26(4), 673-684. <https://bit.ly/2Z5QAI6>
- Amaya, P., Félix, E., Rojas, S., & Díaz, L. (2020). Gestión de la calidad: un estudio desde sus principios. *Revista Venezolana de Gerencia*, 25(90), 632-647. <https://doi.org/10.37960/rvg.v25i90>
- Antelo, Y., & Robaina, D. (2015, enero-abril). Análisis de la responsabilidad social empresarial basado en un modelo de lógica difusa compensatoria. *Ingeniería Industrial*, 36(1), 58-69. <https://bit.ly/2Z7b2Zj>
- Asociación Peruana de Empresas de Seguros (2019). Apeseg. Asociación de Empresas de Seguros. <https://www.apeseg.org.pe/>
- Barrio, E. (2016). *La gestión de responsabilidad corporativa: Caso Unilever España* [tesis doctoral, Universidad Autónoma de Barcelona]. Tesis Doctorals en Xarxa. <https://bit.ly/3jDavI9>
- Camisón, C., Cruz, S., & González, T. (2006). *Gestión de la calidad: conceptos, enfoques, modelos y sistemas*.

- Pearson Educación. <https://bit.ly/3jFrObj>
- Cárdenas-Rebello, A., & Orosco-Toro, J. (2020, octubre-marzo). Publicidad social y su influencia en las campañas sociales de prevención de accidentes de tránsito. *Retos*, 10(20), 219-231. <https://doi.org/10.17163/ret.n20.2020.02>
- Cisneros, S. (2019). Osinergmin obtuvo premio nacional a la calidad. Horizonte Minero. <https://bit.ly/3ab0IpF>
- Cochachi, V. (2018). *La responsabilidad social y la gestión empresarial de la empresa Saga Falabella, año 2017* [Tesis de maestría, Universidad César Vallejo]. Repositorio Digital Institucional. <https://bit.ly/3jGFwea>
- Deulofeu, J. (2006). *Gestión de calidad total en el comercio detallista*. Ediciones Pirámide.
- Dessler, G., & Varela, R. (2011). *Administración de recursos humanos* (L.E. Pineda Ayala; V. Campos Olguín; 2.<sup>a</sup> ed.). Pearson Educación. <https://bit.ly/2Z69Sxl>
- Duque, Y., Cardona, M. & Rendón, J. (2013, julio-diciembre) Responsabilidad social empresarial: teorías, índices, estándares y certificaciones. *Cuadernos de Administración*, 29(50), 196-206. <https://bit.ly/372qJ8k>
- Echeverry, A, Lozada, N., & Arias, J. (2018). Incidencia de las prácticas de gestión del conocimiento sobre la creatividad organizacional. *Información Tecnológica*, 29(1), 71-82. <https://bit.ly/3tNFPs5>.
- Estévez, R. (2015, 24 de julio). ¿En qué consiste la norma ISO 26000? Eco Inteligencia. <https://bit.ly/3d3W7Y3>
- Fernández, R. (2010, 6 de julio). *Dimensiones de la responsabilidad social empresarial. Sus actores. Papel de las políticas públicas*. Diario Responsable. <https://bit.ly/3rKseA5>
- Ferrero, I. (2014, octubre-diciembre). Responsabilidad social y responsabilidad limitada en Milton Friedman. De un modelo shareholder hacia un modelo stakeholder. *Revista de Ciencias Sociales*, 20(4), 633-643. <https://dx.doi.org/10.2139/ssrn.2629838>
- Gerendas, S. (2018, 11 de diciembre). Huella de carbono: ¿Qué es y cómo se mide? Gestipolis. <https://bit.ly/2Ze1lrT>
- Henao, J. (2014). *La responsabilidad social empresarial como estrategia de gestión en la organización Pranha S. A.* [tesis de maestría, Universidad Nacional de Colombia]. Repositorio institucional. Biblioteca Digital. <https://bit.ly/3b1LpyO>
- Hernández, H., Barrios, I., & Martínez, D. (2018, enero-junio). Gestión de la calidad: elemento clave para el desarrollo de las organizaciones. *Criterio Libre*, 16(28), 179-195. <https://bit.ly/3qe7qjZ>
- Hernández, R., Fernández, C., & Baptista, P. (2010). *Metodología de la Investigación* (5.<sup>a</sup> ed.). McGraw Hill.
- IsoTools Excellence (2017, 12 de diciembre). *Consejos prácticos para medir el sistema de gestión de calidad según ISO 9001*. ISO Tools Excellence. <https://bit.ly/2Ng0Rz5>.
- Llaurado, O. (2014). *La escala de Likert: qué es y cómo utilizarla*. Netquest. <https://bit.ly/2MolimU>
- Levante (2015). Responsabilidad social, más que una estrategia de marketing. *Levante: el mercado valenciano*. <https://bit.ly/2KYKkhV>
- Licandro, O., Alvarado-Peña, L., Sensores, E., & Navarrete, J. (2019). Responsabilidad social empresarial: hacia la conformación de una tipología de definiciones. *Revista Venezolana de Gerencia*, 24(85), 281-299. <https://doi.org/10.37960/revista.v24i85>
- Loranca-Valle, C, Cuesta-Valiño, P., & Núñez-Barriopedro, E. (2019). Gestión de calidad como estrategia clave de la felicidad en el deporte federado. *Retos*, 9(18), 203-218. <https://doi.org/10.17163/ret.n18.2019.02>.
- Montalbo, J., Ortiz, I., Herrero, J.L., & Trejo, M. (2020). *Impacto de la COVID-19 en el sector asegurador*. Deloitte. <https://bit.ly/2Zap506>
- Morán, R. (2016). Calidad y RSE: analogía y complementariedad. *Quality Magazine*, 189, 8-9. <https://bit.ly/2LHzXzD>
- Navarro, X. (2015, 15 de septiembre). ¿Qué es la gestión de calidad? Deusto Formación. <https://bit.ly/3d3Xwhh>
- Ormaza, J., Ochoa, J., Ramírez, F., & Quevedo, J. (2020). Responsabilidad social empresarial en el

- Ecuador: abordaje desde la Agenda 2030. *Revista de Ciencias Sociales* 26(3), 175-193. <https://bit.ly/3qbW7cf>
- Oxfam Intermón (2016). *Responsabilidad social ambiental: la conciencia colectiva para mejorar el mundo*. Oxfam Intermón. <https://bit.ly/3pcwYgn>
- Pacheco, E., Gómez, B., Rodríguez, G., Cardoso, N., & Araldi, J. (2021). Mejora de la calidad de la gestión de la energía: un análisis de las industrias en un país en desarrollo. *Revista de la Universidad del Zulia*, 12(32), 207-239. 3ª época, <https://bit.ly/3s4EOub>
- Pellegrin, G., Fleker, L., Pasquale, M., & Ferrero, A. (2018, junio). Conflictos territoriales y estrategias empresariales en materia de responsabilidad social empresarial (RSE): repensando categorías de análisis. *Cuaderno Urbano*, 24(24), 73-91. <http://dx.doi.org/10.30972/crn.24242922>.
- Pérez, M.J., Espinoza, C., & Peralta, B. (2016). La responsabilidad social empresarial y su enfoque ambiental: Una visión sostenible a futuro. *Revista Universidad y Sociedad*, 8(3), 169-178. <https://bit.ly/3rKy04J>
- Perú 2021 (2019). *Distintivo Empresa Socialmente Responsable*. Perú 2021. <https://bit.ly/3724O1m>
- Puentes, R., Antequera, J.M., & Velasco, M. d. (2020). La responsabilidad social corporativa y su importancia en el espacio europeo de educación superior. En J. Pindado-García (Ed.), *Estableciendo puentes en una economía global*. Universidad Jaén.
- Reyes, L. (2017). *Responsabilidad ambiental en la empresa del sector público: Caso dirección de impuestos y aduanas nacionales Santa Marta en perspectiva de los saberes del manejo de residuos sólidos* [tesis de maestría, Universidad de Manizales]. Repositorio Institucional. <https://bit.ly/3740qik>
- Rivera-Camino, J. (2014). *Cómo escribir y publicar una tesis doctoral*. ESIC.
- Romero, M. (2018, 26 de octubre). ¿Responsabilidad social o compromiso con la comunidad? *El Mundo*. <https://bit.ly/3rJkvLL>
- Superintendencia de Banca, Seguros y AFP (2016). *Para vivir seguros: "Educación financiera para ti"*. Superintendencia de Banca, Seguros y AFP. <https://bit.ly/3d0XYg7>
- Tarí, J., & García, M. (2009) Dimensiones de la gestión del conocimiento y de la gestión de la calidad: una revisión de la literatura. *Investigaciones Europeas de Dirección y Economía de la Empresa*, 15(3), 139-152. [https://doi.org/10.1016/S1135-2523\(12\)60105-1](https://doi.org/10.1016/S1135-2523(12)60105-1).
- Tovalino, F. (2017). *Obligaciones del empleador sobre salud y seguridad en el trabajo*. Gaceta Jurídica.
- Traba, L., Barletta, M., & Velázquez, J. (2020). *Teoría (y práctica) de las organizaciones*. Ediciones Universidad Nacional del Litoral. <https://bit.ly/3jHtGRa>
- Uribe, A., Gagelman, C., Pacheco, I., Gálvez, L., & Peláez, A. (2005). *Ética, responsabilidad social y empresa*. Centro Editorial Universidad del Rosario.
- Verduzco, A. (2006), Responsabilidad social empresarial: de la dimensión corporativa a la personal. *The Anáhuac Journal*, 6(1), 100-111.





# Gestión de costos en las cadenas productivas: reflexiones sobre su génesis

## Cost management in production chains: reflections on its genesis

**Dra. Rosana Meleán-Romero** es profesora e investigadora de la Universidad del Zulia (Venezuela)  
(melean\_rosana@fces.luz.edu.ve) (<https://orcid.org/0000-0001-8779-738X>)

**Dr. Fernando Torres** es profesor e investigador de la Universidad del Zulia (Venezuela)  
(fernando\_torres@fces.luz.edu.ve) (<https://orcid.org/0000-0003-3464-7876>)

### Resumen

La gestión de costos representa una importante herramienta para la toma de decisiones en empresas, más en épocas caracterizadas por altos niveles de incertidumbre y restricciones. Se precisa como objetivo analizar la gestión de costos desde la perspectiva de las cadenas productivas. Se apoya en la revisión y análisis de documentos científicos, procedentes de bases de datos especializadas, con la finalidad de identificar aspectos que permitan centrar la atención no solo en las relaciones internas de producción y sus costos; sino en el análisis cuantitativo en otros eslabones de la cadena: aprovisionamiento (disposición de factores de producción esenciales) y comercialización y ventas (salida de productos derivados de la actividad medular). Cuando las empresas requieren información contable focalizada para realizar análisis y proyecciones, la contabilidad de costos es una alternativa. Sin embargo, contextos cambiantes, exigen combinar métodos, medidas y reportes específicos sobre costos, con elementos cualitativos ofrecidos por la administración. Ambas disciplinas se complementan y dan surgimiento a la contabilidad de gestión o gestión de costos. Esta desde la concepción de cadenas productivas, permite organizaciones más potentes, al asumir una visión extendida en el análisis de las erogaciones incurridas. Sumar y ampliar desde una visión integral, permite analizar y evaluar costos asociados al aprovisionamiento de insumos, la producción y comercialización de productos o servicios con un mayor direccionamiento y sustento de decisiones empresariales.

### Abstract

*Cost management represents an important tool for decision-making in companies, especially in times characterized by high levels of uncertainty and restrictions. The objective is to analyze cost management from the perspective of production chains. It relies on the review and analysis of scientific documents, from specialized databases, in order to identify aspects that allow us to focus attention not only on internal production relations and their costs; but rather in the analysis of costs incurred in other links in the chain: supply (provision of essential production factors) and marketing and sales (output of products derived from core activity). When companies require focused accounting information for analysis and projections, cost accounting is an alternative. However, changing contexts require combining specific methods, measures and reports on costs with qualitative elements offered by the administration. Both disciplines complement each other and give rise to management accounting or cost management. This, from the conception of production chains, allows more powerful organizations, by assuming an extended vision in cost analysis. Adding and expanding from a comprehensive view, allows to analyze and evaluate costs associated with the supply of inputs, the production and marketing of products or services with a greater direction and support of business decisions.*

### Palabras clave | keywords

Gestión de costos, planificación de costos, control de costos, toma de decisiones, cadenas productivas, costos de aprovisionamiento, costos de producción, costos de comercialización.

*Cost management, cost planning, costs control, decision making, productive chains, procurement costs, production costs, marketing costs.*

**Cómo citar:** Meleán-Romero, R., y Torres, F. (2018). Gestión de costos en las cadenas productivas: reflexiones sobre su génesis. *Retos Revista de Ciencias de la Administración y Economía*, 11(21), pp. 131-146. <https://doi.org/10.17163/ret.n21.2021.08>



## 1. Introducción

Las organizaciones requieren de información de utilidad sobre la cual soportar sus decisiones. El hecho de conocer el margen de rentabilidad del negocio, exige disponer de registros precisos sobre los procesos desarrollados, es decir cuantificar las actividades, de manera que se pueda disponer de información precisa desde el plano cuantitativo, en la cual sustentar o apoyar el proceso decisorio.

Los costos siempre han sido un elemento central en toda gestión; se constituyen en la base para la realización de cálculos y estimaciones precisas sobre precios (Fernández, 2000) y utilidades en las empresas. Su empleo a nivel de contabilidad formal, exige dedicación, tiempo e inversiones para el mantenimiento de sistemas de información específicos; que ofrezcan información oportuna y veraz, con la cual proyectar el negocio.

Ante estos planteamientos, el hecho de diferenciar la contabilidad tradicional de la contabilidad de gestión o administrativa, se hace imperante en épocas de economías colapsadas y restringidas marcadas por una pandemia mundial (COVID-19), donde la racionalización, eficiencia y adecuación de recursos empresariales, resulta esencial.

Se tornan medulares mediciones y controles organizacionales (Fernández, 2000), ampliando visiones parcializadas, que limitan el análisis al área de producción, siendo importante el análisis de costos y su gestión desde una perspectiva integral que incluya fases primarias de las cadenas de producción: aprovisionamiento, producción y comercialización y ventas. Una visión integral expandida, para un abordaje y comprensión de la gestión de costos, integrando desembolsos suscitados previo a las labores de producción, y otros incurridos una vez que el producto o servicio está disponible para su colocación en los mercados (Suárez-Tirado, 2013). En algunos casos, estos desembolsos son catalogados como gastos, y en otros, se les da el calificativo de costos logísticos.

Desde una perspectiva genérica, se concretan estudios cuyo direccionamiento se enfoca en el abordaje de la contabilidad de costos, sistemas de acumulación, herramientas de control de gestión y técnicas y prácticas empleadas para controlar y reducir costos, toma de decisiones, entre otros elementos de interés en la temática planteada (Ripoll & Urquidí, 2010; Baldini & Casari, 2008a, 2008b; Chacón, 2007; Chacón et al., 2006; Molina, 2003; Morillo, 2002; Valdés, 2016). Sin embargo, al aludir a la gestión de costos, estos se reducen (Salgado-Castillo, 2011; Vélez et al., 2005), más aún, cuando se precisan aplicaciones específicas en sectores particulares de estudio (Quintanilla-Ortiz & Díaz-Jiménez, 2019).

La gestión, exige reconocimiento de concepciones puras sobre las ciencias administrativas y contables. Las primeras se valen de procedimientos específicos y rigurosidad científica; y las segundas, cuestionadas por carecer de conocimiento científico que las sustente; ofrece metodologías, técnicas y herramientas (Otálora-Beltrán et al., 2016; Sinisterra-Valencia & Polanco-Izquierdo, 2007; Atehortúa & Mejía, 2018; Abril-Flores & Barrera-Erreyes, 2018; Scoponi et al., 2017) para mostrar información cuantitativa de interés en el proceso decisorio.

La combinación de elementos cualitativos (gerencia), con elementos cuantitativos; ofrecen respuestas a las exigencias de las organizaciones. Desde la gestión considerar la planificación, el control y la toma de decisiones, dando entrada a herramientas contables específicas y con alto nivel de detalle para comprender, desde una perspectiva minuciosa, el entorno organizacional y sus encadenamientos productivos desde la perspectiva de los costos. Según plantean Osorio et al. (2016), un sistema de gestión de costos debe respaldarse no solo en información cuantitativa, sino también cualitativa, de forma tal que la administración tenga criterios más sólidos para tomar decisiones.

Al realizar aplicaciones precisas sobre la temática en el mundo empresarial, Rodríguez et al. (2007), Rincón (2005) y Castro (2010), establecen pautas para un análisis lógico, logrando la aplicación de contenidos relativos a los costos y su gestión en contextos específicos del ámbito organizacional. Estos enfoques permiten precisar herramientas teórico-metodológicas, combinando teoría de costos tradicional y moderna en sistemas de producción particular.

Ampliar el espectro de análisis, exige disponer de soporte teórico-documental que permita la precisión de elementos para el análisis de la gestión de costos desde la visión de las cadenas productivas, reflexionando sobre su génesis y evolución, y sobre la incorporación de elementos de gestión para un análisis integral de los mismos en las organizaciones. En función de ello, se precisan elementos centrales del nacimiento de esta disciplina contable que deriva de la praxis administrativa, para luego desagregar la esencia de los elementos que conforman la definición de la contabilidad de gestión y concretar los basamentos que potencien el empleo de esta herramienta de planificación y control organizacional. Como innovación del estudio, se incluye la integralidad del análisis de los costos desde las concepciones genéricas de las cadenas de producción, de manera que se maneje un costo integral a nivel de las empresas, que supere la visión limitada del área de producción en las organizaciones.

## 2. Criterios de selección del corpus

La investigación es analítica, de orden cualitativa, parte de una revisión teórica documental realizada de manera sistemática. Se estableció como estrategia de búsqueda la exploración en bases de datos reconocidas internacionalmente, de preferencia: Scopus, Redalyc, Dialnet y SciELO y otras de acceso abierto. Se asumieron criterios de inclusión y selección de documentos: idioma (español e inglés), artículos relacionados con la temática planteada: contabilidad de gestión; contabilidad administrativa; contabilidad de costos, gestión de costos, cadenas de producción.

Como resultado de la primera búsqueda se obtuvo información genérica relativa con la variable, luego en una segunda revisión se definieron algunos criterios de selección de documentos, de manera que se pudiese filtrar información pertinente asociada con las categorías de análisis definidas: génesis/ evolución de la contabilidad de costos; definición/conceptualización de la gestión de costos y sus elementos, estos últimos analizados desde la esencia de los eslabones primarios de las cadenas de producción: aprovisionamiento, producción y comercialización.

La información teórica recopilada fue dispuesta en una matriz de análisis en la que se incluyó información de los trabajos, considerando: año de publicación, autor, título, idioma, resumen, elementos centrales desarrollados en la investigación, principales aportes. Con el énfasis de realizar una selección más pertinente a la temática a investigar y más actualizada, se definieron las variables de estudio como: gestión de costos de aprovisionamiento, de producción y de comercialización y ventas. En esta selección se trabajó con más interés en los artículos de revisión y fueron desechados los que no trataran las variables de estudio, quedando más de 70 trabajos relacionados al tema. Se analizaron los trabajos a partir de la descomposición del todo en sus elementos centrales, precisando los indicadores descritos en cada categoría de análisis, para una comprensión plena del fenómeno estudiado, recurriendo al conocimiento científico para la explicación del objeto de conocimiento.

### 3. Resultados

#### 3.1. *Gestión de costos: breve trayecto histórico referencial*

La combinación de los procesos administrativos con sistemas y métodos contables, permiten el surgimiento de la gestión de costos; disciplina de gran apoyo para gerentes que no encuentran respaldo suficiente en la información generada por la contabilidad legal, tradicional o financiera (Esteban-Salvador, 1998).

Para la comprensión de la génesis de la gestión de costos, se realiza un breve recorrido de sus inicios, precisando acontecimientos resaltantes desde su nacimiento; estando consciente, de que la historia contable y sus preceptos, se delinean desde relaciones que se gestan y proyectan entre actores que hacen uso de esta disciplina en su quehacer cotidiano.

Para Gutiérrez (2005), el nacimiento de la contabilidad se suscita a finales del siglo XVIII, de la mano con la revolución industrial; acontecimiento que trajo consigo grandes cambios a nivel de las organizaciones, especialmente las dedicadas al desarrollo de labores productivas. En ese entonces, se hacía uso de la teoría de partida doble como base central de análisis y decisión; se asumía y cumplían normativas legales generales establecidas, y se ofrecía información para entes externos, de manera que estos puedan conocer la situación patrimonial, económica y financiera de la empresa, expresada de manera precisa en los estados financieros publicados (Baldini & Casari, 2008a).

Como complemento de la contabilidad financiera-tradicional, en el siglo XX, surge la contabilidad de costos, orientada a responder a necesidades de información y de toma de decisiones de las organizaciones industriales de la época. Es importante realizar valorizaciones de productos terminados y en proceso, y controlar lo relativo a las labores de producción (González, 2005; Cárdenas et al., 2020). Para Montero (2011), la valoración de empresas desde la identificación y análisis cuantitativo es una herramienta fundamental en la gestión y desarrollo organizacional. Las exigencias de información, la realización de mediciones y determinación de rendimientos con el propósito de direccionar acciones gerenciales (Rodríguez et al., 2019), se convierte en necesidad.

En este contexto, resaltan exigencias en materia tecnológica, social, política y económica, con grandes concentraciones de capital privado-financiero, generaron un impacto directo en el área administrativa y contable de las organizaciones, dando lugar al surgimiento de nuevas necesidades de información (Otálora-Beltrán et al., 2016; Chacón et al., 2006; Valdez-Requene et al., 2017; Salgado-Castillo, 2011; Esteban, 1998) y, por ende, de su satisfacción. Se da paso a la gestión de costos, como disciplina que alimentada de la contabilidad de costos (con elementos netamente cuantitativos), recurre a herramientas gerenciales (con elementos de orden cualitativo) para potenciar complejo y exigente proceso de la determinación y análisis (Balcázar- Sarmiento et al., 2019; Valdés, 2016). Se incluyen interpretaciones de escenarios, desde la visión del gerente, para direccionar la organización en espacios de alta incertidumbre.

Desde el plano cuantitativo, se promueve el empleo de estándares para realizar mediciones de cantidad y costos de los recursos requeridos en la producción: mano de obra y materiales (Gutiérrez, 2005). Esto a partir de los estudios tiempos, movimientos, métodos, secuencias, procesos de trabajo y su racionalización, eficiencia y proyección, aunado a los controles exigidos en el área de producción de las empresas, aspectos estudiados por Taylor (1963) desde la rigurosidad científica que sustenta la ciencia de la administración (Gutiérrez, 2005). Esta combinación de lo cuantitativo con lo cualitativo, permitió una evolución significativa en la contabilidad de gestión.

De esta forma, el costo de materiales y mano de obra podía ser previsto (estándar) y comparado con los costos reales, situación que impulsó a principios del siglo XX el desarrollo de sistemas sofisticados para el registro y análisis de desviaciones reales respecto de los estimados o previstos (Gutiérrez, 2005).

Bajo este contexto, se reconoce que la contabilidad de costos logra superar limitaciones de la contabilidad legal, financiera o tradicional (Esteban, 1998). Se comienza a compilar conocimiento ordenado y sistematizado para sustentar el proceso de costeo de productos (Gutiérrez, 2005). Nuevas técnicas y metodologías de trabajo emergen ante las exigencias nacientes de la gerencia a nivel de las operaciones, y en términos generales, de las empresas u organizaciones. Según plantea Blanco (2003), la idea es generar información que demuestre efectividad y eficiencia a nivel de los factores de producción (Montalvo-Cuesta et al., 2020), logrando con esto consolidar una gestión contable paralela a la contabilidad legal (Lorino, 1993).

La contabilidad de costos emerge para responder a necesidades de información internas de las empresas; ofrece información relativa a las operaciones de producción, básicamente las relativas a la transformación de materia prima e insumos en productos/servicios diseñados para la satisfacción de necesidades. Goza de autonomía, y no se supedita a criterios formales de fiel cumplimiento (Chacón, 2007), es decir esta disciplina que deriva de la contabilidad general (Machado, 2002), define metodologías de trabajo flexibles que ofrecen información de utilidad para el proceso decisorio.

Producto de la evolución y exigencia de las organizaciones, el simple estudio en detalle de labores operativas, se tornaba incompleto. Existía una visión parcializada de la organización (solo el área operativa o de taller) y se descuidaban aspectos generales en otras áreas de interés de la organización; situación que conllevaron al despliegue de conocimientos más especializado que incluyera todas las áreas y funciones organizacionales.

Se asume un enfoque sistémico para la comprensión de los procesos operacionales de las organizaciones, desde la perspectiva de los costos. Es decir, se concibe como un sistema de información contable, que compila, registra, clasifica, analiza, evalúa y es capaz de sustentar explicaciones relativas a desembolsos incurridos en el área de producción de las empresas (Rincón, 2005). A partir de ello, se construye información financiera y no financiera para que la gerencia pueda tomar decisiones y proyectar funciones esenciales como la planificación, control y evaluación del desempeño organizacional. Se logra suministrar información oportuna y necesaria para facilitar y mejorar la toma de decisiones a nivel de toda la estructura de la organización (Cárdenas et al., 2020; Chacón, 2007; Chacón et al., 2006; Hansen & Mowen, 2003, 2007; Mallo et al., 2000; Cárdenas, 2006; Horngren et al., 2007, Atehortúa & Mejía, 2018; Abril-Flores & Barrera-Erreyes, 2018; Scoponi et al., 2017).

Se incorporan elementos de gestión, y se asume la contabilidad de costos<sup>1</sup>, como apoyo importante de la gestión de costos. Se presencia un salto entre el registro de datos y la información básica de la contabilidad, ante la consideración de elementos cualitativos y de gestión, para proyectar la situación de la organización e interpretar escenarios diversos y posibles.

La gestión de costos, amplía la visión de análisis de la organización a partir de la simple determinación de costo (Baldini & Casari, 2008a); avanza en la definición de

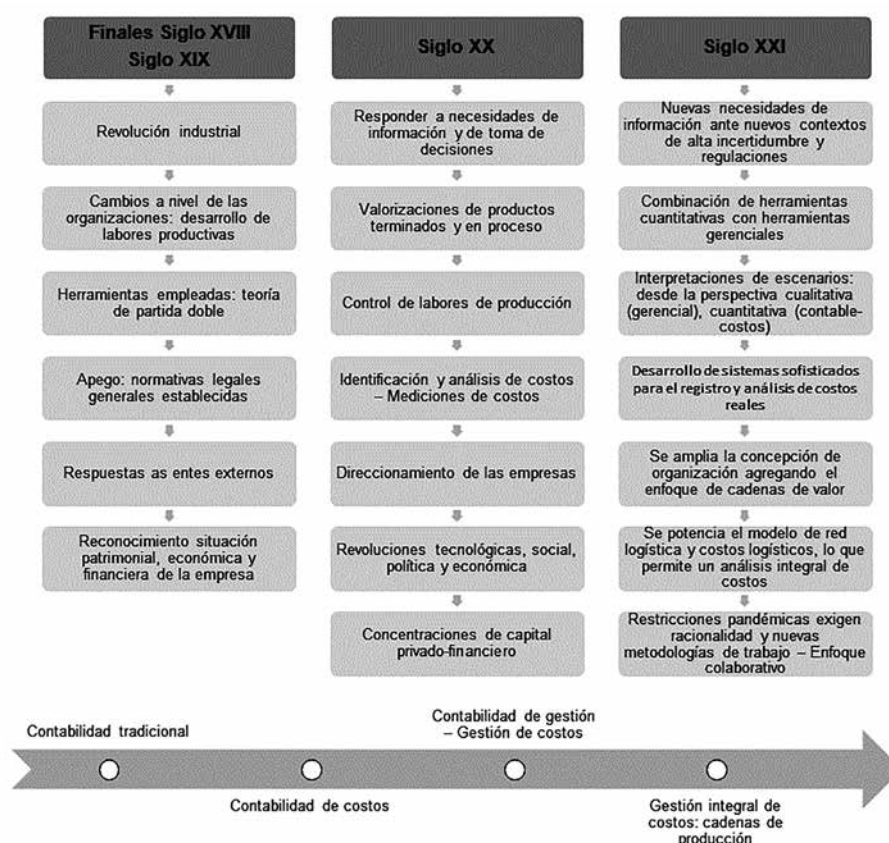
1 Pasa de ser sumamente analítica. Proyecta, programa y permite tomar decisiones basadas en el costo total de producción (Santos, 2008), no incorpora herramientas de planificación, control de costos y toma de decisiones estratégicas (Chacón et al., 2006; Horngren et al., 2007).



nuevas formas de trabajo, logrando independizarse de la contabilidad de costos tradicional. A pesar de ello, tanto la contabilidad de costos como la contabilidad de gestión, se tornan como disciplinas complementarias con autonomía suficiente para actuar de manera independiente; es decir son mutuamente incluyentes (Chacón, 2007).

Al analizar las diversas concepciones que erigen la evolución de la contabilidad de costos y la contabilidad de gestión (Figura 1), se asume la corriente renovadora planteada por Baldini y Casari (2008a). Bajo esta corriente, cada una se traza objetivos específicos, dedicándose la contabilidad de costos a la identificación, captación, medición, clasificación, acumulación y emisión de reportes de información relativa a las erogaciones; analizando e interpretando datos, de manera que sean útiles en el proceso decisorio, mientras que la contabilidad de gestión integra funciones gerenciales como planificación y control (Otálora-Beltrán et al., 2016; Barfield et al., 2005; Gayle, 1999; Chacón, 2007; Chacón et al. 2006; Hansen & Mowen, 2003, 2007; Mallo et al., 2000; Cárdenas, 2006; Horngren et al., 2007), y la toma de decisiones económicas - gerenciales (Mallo et al., 2000; Chacón et al., 2006) como procesos centrales que guían acciones para encaminar las organizaciones de manera adecuada.

**Figura 1. Evolución de la contabilidad de gestión o gestión de costos**



Fuente: Elaboración propia, con base en los autores referenciados.

La gestión de costos se constituye en un área gerencial de la organización (Gayle, 1999; Chacón, 2007; Chacón et al., 2006; Hansen & Mowen, 2003, 2007; Mallo et al., 2000; Cárdenas, 2006; Horngren et al., 2007), que valiéndose del conocimiento exhaustivo de procesos organizacionales. Aplica herramientas propias de la contabilidad de costos y de gestión, y técnicas y estrategias de control para generar información útil.



Asume perspectivas de análisis integrales de las actividades y puntos críticos de las operaciones desarrolladas en la empresa.

La gestión de los costos, despliega e integra procesos de planificación y control. Por una parte, los planes se asumen como referencia con información precisa, que sirven de base para el control. El primero define objetivos y direcciona las estrategias a seguir en tiempos determinados y permite realizar estimaciones cuantitativas sobre lo que se aspira lograr; el segundo trabaja en determinar desviaciones sobre lo que se ha planteado revisar, es decir se desarrolla un proceso de retroalimentación y se identifica la necesidad de ajustar los planes existentes o desarrollar nuevas estrategias (Kast & Rosenzweig, 1988, citado en Chacón, 2007). Son procesos de difícil separación dentro de la gestión de costos.

Concentrar la atención en dos de los cuatro procesos administrativos, no significa que no sea necesario organizar recursos y la ejecución misma de los planes elaborados. No obstante, al implementar procedimientos contables diseñados para el cálculo de costos, se organizan recursos que una vez consumidos se convierten en costos (Rodríguez et al., 2012), los cuales deben ser sujetos de una gestión adecuada por parte de los gerentes de costos, a la vez que se constituyen en base importante para la toma de decisiones organizacionales.

En este sentido, se asume como parte de la planificación y control, sistemas de acumulación, y técnicas y estrategias de gestión, que permitan tomar decisiones desde la integralidad de la cadena productiva de las organizaciones, apoyadas en costos. Según plantea Arias y Cano (2020), las implicaciones estratégicas de la contabilidad de gestión en el desarrollo de sectores industriales evidencian importantes desafíos conceptuales y de participación analítica para la toma de decisiones.

Es evidente cómo la gestión de costos:

Es de mayor profundidad que la determinación del costo como tal, pues consiste en tomar las mejores decisiones para alcanzar los objetivos trazados sobre los procesos y actividades organizacionales en cuanto a las estrategias y al cumplimiento de los costos, particularmente los de producción. (Rodríguez et al., 2007, p. 458)

Incluye, acciones, elementos gerenciales y otros asociados a mercados, ampliando su ámbito de actuación (Ruschanoff, 2007).

Como objetivos centrales, la gestión de costos persigue tres aspectos esenciales (Cárdenas, 2006): a) proveer información resultante de costos de los artículos manufacturados o de los servicios prestados; b) proporcionar información vinculada con la planificación y el control; y c) presentar información para una adecuada toma de decisiones gerenciales. Para ello, es fundamental el conocimiento adecuado de los costos de producción (materias primas, mano de obra e indirectos de fabricación); siendo además necesario, para fines de rentabilidad y estrategia, la consideración de costos relacionados con diseño, administración, comercialización y distribución del producto.

La gestión de costos realiza erogaciones o desembolsos que producirán beneficios futuros en la organización —erogaciones capitalizables<sup>2</sup> (Pabón, 2010)— y se constituyen en recursos sacrificados para alcanzar objetivos específicos (Sinisterra, 2007; García, 2001; Horngren et al., 2007; Hansen & Mowen, 2003, 2007) y guiar el proceso decisorio apostando a la eficiencia, eficacia (Montalvo-Cuesta et al., 2020; Rincón, 2005) y rentabilidad organizacional.

2 Según Pabón (2010), no todas las erogaciones en las que se incurren pueden ser capitalizables.

## Cuadro 1. Contabilidad tradicional, contabilidad de costos y gestión de costos

Contabilidad tradicional, legal o financiera	Contabilidad de costos	Gestión de costos
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Maneja información sobre el patrimonio de la empresa.</li> <li>• Muestra cambios en la situación financiera</li> <li>• Resultados obtenidos durante el ejercicio económico.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Complementa la contabilidad tradicional.</li> <li>• Responde a necesidades de información y toma de decisiones.</li> <li>• Determina el valor de las existencias, de productos terminados y en procesos.</li> <li>• Permite controlar el proceso de producción.</li> <li>• La información generada debe ser complementada con herramientas y procesos de gestión.</li> <li>• Es un área de la contabilidad tradicional.</li> <li>• Estudia el interior de las organizaciones.</li> <li>• Dispone de técnicas o métodos para el cálculo del costo (proyectos, procesos o productos).</li> <li>• Identifica, capta, mide, clasifica, acumula y reporta información sobre los costos incurridos.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Es un área gerencial de la organización.</li> <li>• Ofrece información relevante de soporte a los procesos de planificación, control y toma de decisiones.</li> <li>• Incluye procesos de gestión.</li> <li>• Considera elementos cualitativos en la interpretación del dato de costo.</li> <li>• Requiere información que deriva de la contabilidad de costos.</li> <li>• Se vale de un conocimiento profundo de las estructuras de costos.</li> </ul>

Fuente: Elaboración propia.

### 3.2. Planificación y control de costos: elementos esenciales para su análisis desde una visión extendida

Desde una concepción ampliada, se orienta el análisis de la gestión de costos, considerando procesos fundamentales de gestión: planificación y control (Cárdenas et al., 2020) no solo para aludir a los costos de producción o servucción, sino para las cadenas productivas que forman parte de toda organización. Según plantean Orjuela-Castro et al. (2017), la gestión contable emplea terminología incompleta al realizar mediciones de los costos de los procesos logísticos o de la cadena, pues no desagrega cada actividad ni tiene en cuenta los enlaces generados en las cadenas.

En el contexto actual, no solo es importante el entorno interno a las organizaciones, sino el conocimiento y adecuado desempeño de sus cadenas (Suárez-Tirado, 2013). De acuerdo con Cárdenas (2006), la información de costos de producción de los artículos manufacturados no será suficiente para la planeación y el control; se requiriere una visión más amplia, que incluya todas las etapas de la cadena de valor. La administración de costos debe suministrar el costo de toda esta cadena de valor; hoy

día no es suficiente, conocer de manera exclusiva el costo de producir para tener éxito en el mercado.

El enfoque de cadenas, permite analizar empresas y su gestión desde la totalidad de las actividades que realiza, pudiendo determinar cuál de ellas posee valor y cuáles no. Orienta el logro de ventajas competitivas sostenibles, reduce los costos de las actividades que no agregan valor, y se concentra en actividades sobre las cuales se pueden obtener ventajas con respecto a sus competidores, ya sea porque se ejecuten a menores costos o porque se logren a través de ellas estrategias diferenciadoras (Baldini & Casari, 2008b; Suárez-Tirado, 2013).

Esta forma de concebir la gestión de los costos, exige el estudio no solo de los elementos cuantitativos del área de producción, sino también de los relativos al área de aprovisionamiento y comercialización (Suárez-Tirado, 2013), eslabones primarios en toda cadena productiva. Los costos representan medidas de desempeño que son empleados en las cadenas de suministros, expresan valores y datos sobre materiales, personal, insumos y otros recursos requeridos en las labores de producción, y son de utilidad para la construcción de indicadores que denoten eficiencia económica a nivel de las diferentes etapas y actividades que conforman las cadenas (Ferreira et al., 2019). Las decisiones tomadas a nivel de la producción como área medular de la organización inciden en la planificación de insumos o materiales (aprovisionamiento) y, por ende, afecta la comercialización de productos (Valdés, 2016).

### Gestión de costos-fase de aprovisionamiento

Administrar los costos en la fase de aprovisionamiento de la cadena productiva es un reto en las organizaciones, más aún cuando sus características corresponden a las de pequeñas y medianas organizaciones. En este tipo de organizaciones, los controles implementados a nivel de las cadenas resultan escasos e insuficientes (Díaz et al., 2008). En aras de abordar el eslabón de aprovisionamiento de la cadena productiva, se asumen enfoques que permiten definir indicadores para medir la gestión de los costos en esta fase particular de la cadena (Chase et al., 2000; Krajewski et al., 2013; Drango et al., 2008; Moreno et al., 2011; Bowersox et al., 2007).

En este sentido, decisiones de compra, relaciones con proveedores y políticas de abastecimiento (Cuadro 2) se constituyen en elementos fundamentales en esta fase. No solo son importantes los costos a nivel de la producción u operaciones de la empresa, también se requiere disponer información aquellas erogaciones asociadas a las actividades de compra, almacenamiento, inventario, reclamos, reposiciones por parte del proveedor, inspección, comunicación, desarrollo de proveedores (Carranza & Sabría, 2005).

**Cuadro 2. Gestión de costos: fase de aprovisionamiento**

Elementos de gestión	Elementos de análisis a nivel de costos
Decisión de compra	Costos relacionados con actividades de compra, almacenamiento, traslados, inventarios, de comunicación y reclamos a proveedores, de transacciones, de calidad de materia prima e insumos, de pedir y abastecer inventarios
Relación con proveedores	
Políticas de abastecimiento	

Fuente: Elaboración propia.

Es fundamental, definir políticas de aprovisionamiento como parte de la planificación de requerimientos de materiales con la finalidad de establecer lineamientos para el control. Las políticas representan guías que direccionan acciones en las empre-

sas. En el ámbito de las compras, una vez definidas ayudan a determinar cantidades y tiempos y tomar decisiones en torno a cuándo y cuánto pedir, de manera que se mantengan inventarios idóneos cuyos costos sean soportables para las empresas (Moreno et al., 2011).

Las políticas asumidas para el aprovisionamiento de materiales, deben especificar: cantidades y costos de materiales a ser adquiridos o comprados. El establecimiento de claras y precisas políticas de abastecimiento, garantiza la continuidad en la producción y una gestión eficiente de los inventarios de insumos y materiales.

### Gestión de costos de producción

De los procesos de producción, deriva información requerida para el análisis y gestión de los costos de producción (Meleán & Ferrer, 2019), por lo que se requiere de su comprensión para identificar en ellos las erogaciones incurridas. En este sentido, son necesarios, sistema de administración de costos soportados por metodologías de trabajo que permitan sustentar el desarrollo de funciones gerenciales y actividades generadoras de costos en las empresas (Barfield et al., 2005).

Esto exige el estudio de los sistemas de acumulación empleados, elementos de los costos de producción (materiales, mano de obra y los indirectos), y técnicas y estrategias de control (Chase et al., 2000; Krajewski et al., 2013; Fernández et al., 2006; Castro, 2010; Rincón, 2005; Rodríguez et al., 2007; Molina, 2003, 2012; Gayle, 1999; Barfield, 2005; Mallo et al., 2000; Hansen & Mowen, 2003; Baldini & Casari, 2008a, 2008b; Galia, 2007).

Los autores antes referenciados permitieron establecer indicadores para la medición de la dimensión gestión de costos de producción: a) proceso de producción, b) sistemas de acumulación, c) costos de producción, y d) técnicas y estrategias de control (Cuadro 3).

**Cuadro 3. Gestión de costos de producción: elementos esenciales de análisis**

Elementos de gestión	Elementos de análisis a nivel de costos
Planificación de costos: proceso de producción	<ul style="list-style-type: none"> <li>Costos asociados a los factores de producción generador</li> </ul>
Decisiones sobre: Sistemas de acumulación	<ul style="list-style-type: none"> <li>Decidir sobre el sistema de acumulación a emplear dependiendo de la naturaleza del proceso desarrollado</li> <li>Acumulación por:               <ul style="list-style-type: none"> <li>Órdenes de trabajo</li> <li>Por proceso</li> <li>Híbrido</li> <li>Costeo basado en actividades (CBA)</li> </ul> </li> </ul>
Costos de producción	<ul style="list-style-type: none"> <li>Costos de:               <ul style="list-style-type: none"> <li>Materiales directos</li> <li>Mano de obra directa</li> <li>Indirectos de producción</li> </ul> </li> </ul>

Elementos de gestión	Elementos de análisis a nivel de costos
Decisiones sobre: Técnicas y estrategias de control de costos	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Costo objetivo</li> <li>• Justo a Tiempo (JAT)</li> <li>• Gestión de la calidad total</li> <li>• Mejora continua</li> <li>• Reingeniería</li> <li>• Stakeholders</li> <li>• Empowerment</li> </ul>

Fuente: Elaboración propia.

Las herramientas indicadas permiten analizar los inductores de valor establecidos en el proceso administrativo (planificación, control, toma de decisiones y comunicación) que han permitido el paso entre lo simple o sencillo de la determinación de costos y control financiero apostando a la creación de valor (Martínez & Blanco, 2017).

### Gestión de costos de comercialización y distribución

Los procesos de comercialización se constituyen en pilares fundamentales en las organizaciones (Quiñónez et al., 2020a), permiten dar salida a bienes obtenidos, bien sea para su disposición en mercados finales o para su incorporación en otras cadenas productivas (Meleán & Velasco, 2017). Este proceso representa actividades llevadas a cabo por las organizaciones para entregar a los clientes aquello que desean; sirven de guía en los procesos de producción desarrollados que permiten consolidar productos, resultados deseados o servicios aspirados que luego serán ofrecidos por parte de la empresa (Quiñónez et al., 2020b). Planificar, controlar y tomar decisiones relativas al proceso de comercialización y distribución de productos, exige análisis desde la perspectiva de los costos asociados a su colocación en puntos específicos de los mercados.

En este sentido, apoyados en Usgame et al. (2007), Calderón et al. (2012), Gutiérrez (2010), Cuevas et al. (2007), Brambila (2006, citado en Verduzco, 2010), Aponte et al. (2013), Bowerson et al. (2007), Ballou (2004), Horngren et al. (2007) y Rincón (2005), se precisan en el Cuadro 4, elementos centrales para el análisis y la medición de la gestión de costos de comercialización y distribución.

**Cuadro 4. Gestión de costos de comercialización y distribución: elementos esenciales**

Elementos de gestión	Elementos de análisis
Planificación, control de costos, toma decisiones	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Costos de comercialización de los productos</li> <li>• Costos asociados a los canales y niveles de comercialización</li> <li>• Costos asociados a las modalidades de distribución</li> <li>• Mercados atendidos</li> <li>• Costos derivados de acuerdos con distribuidores</li> <li>• Costos relativos a las decisiones en el proceso de comercialización</li> <li>• Costo de oportunidad</li> </ul>

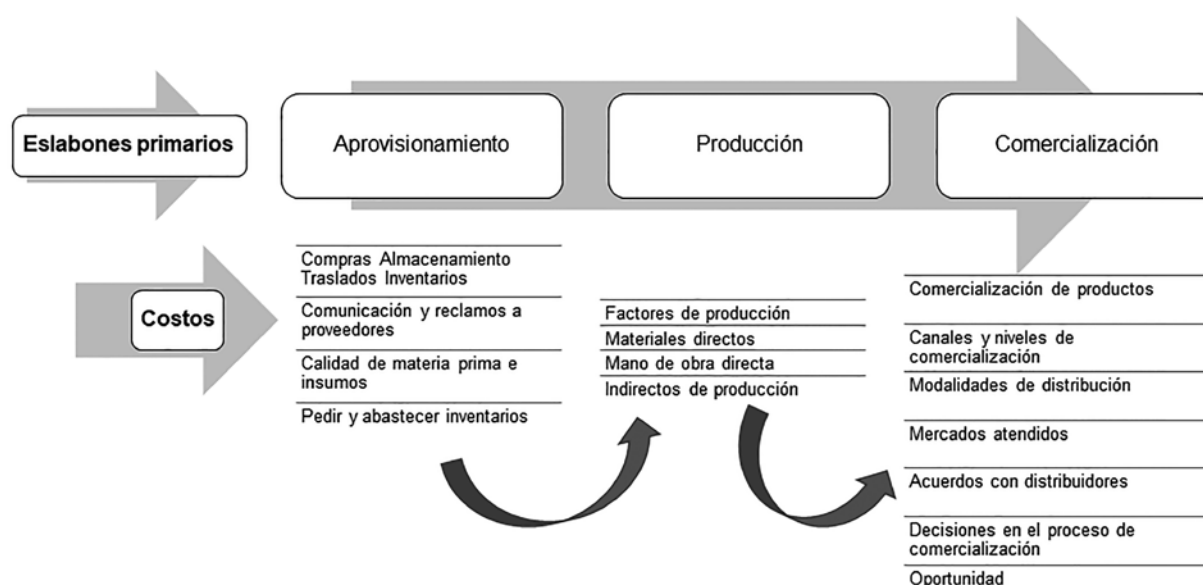
Fuente: Elaboración propia.



Las exigencias se orientan a la conformación de sistemas integrales de gestión, donde el análisis de los costos va mucho más allá de su identificación, registro y clasificación. Se constituyen en un insumo valioso para apoyar la toma de decisiones y emprender proyectos de mejora continua en las organizaciones, dado que se requiere de un desempeño pleno, racional, eficiente y continuado de las operaciones productivas.

Para que una organización sea rentable en la economía global, deben tener pleno conocimiento de que sus decisiones realmente agregan valor para los interesados (*stakeholders*) y para los clientes (Rocha de Araujo et al., 2005). Hoy día se reconoce que los costos por sí solos no son suficientes para determinar la rentabilidad; también son importantes los métodos de gestión, la calidad, flexibilidad productiva y la innovación (Flaherty, 1996, citado en Rocha de Araujo et al., 2005), esto a pesar de que los costos de gestión estratégicos contribuyen significativamente a la eficiencia en el análisis de valor para los grupos de interés, en una posible alteración del comportamiento organizacional y reducir al mínimo los riesgos para la empresa (Figura 2).

**Figura 2. Costos en la cadena productiva**



Fuente: Elaboración propia.

#### 4. Discusión y conclusiones

Se precisa desde la perspectiva teórica aspectos esenciales sobre los costos y su gestión. Se concreta la génesis de la gestión de costos, combinando funciones administrativas o de gestión con elementos y herramientas, que permiten su organización, registro, clasificación y asignación. Todo esto apuntando a la obtención de información oportuna y pertinente que permita tomar decisiones en organizaciones de diversa índole.

Los costos, no solo deben ser vistos desde la concepción de las labores de producción o servucción, sino también desde la integralidad que implican las operaciones organizacionales, se desarrollen estas en instancias manufactureras que implican transformación de materias primas, o en organizaciones del área de servicios, donde se precisan transformaciones intangibles, que igualmente contabilizan sus erogaciones.

La comprensión objetiva y crítica de la gestión de los costos es fundamental en estos tiempos, caracterizados por exigencias y entornos restrictivos que demandan el conocimiento exhaustivo de desembolsos suscitados en los ámbitos de trabajo.

El manejo de concepciones integrales desde la óptica de las cadenas de producción, extiende la visión de análisis de gerentes y empresarios.

Hoy día, no solo el control interno de las operaciones es importante, también el reconocimiento del contexto desde lo que implican los cargos por concepto de aprovisionarse de los insumos o materias primas para el desarrollo de las operaciones, así como la mejor y más económica forma de dar salida a los productos que se elaboran o los servicios que se diseñan o se prestan.

Trabajar por el reconocimiento de que existe algo más que el área de producción o servucción. Es importante analizar actividades de aprovisionamiento que exigen desembolsos. Pero también analizar lo relativo a los elementos cuantitativos del proceso de comercialización que exige de recursos para la colocación de productos o servicios en sus lugares de venta.

La comprensión de los fundamentos teóricos sobre las erogaciones, y el entendimiento desde la integralidad de la gestión, es fundamental para establecer relaciones sostenibles y sustentables entre sujeto y objeto, y consolidar una visión sistémica e integral. La idea es seguir profundizando en la línea de investigación gestión de costos y consolidar análisis bibliométricos complementados con información precisa de realidades organizacionales diversas. El reconocimiento y la posterior aplicación de estos elementos constituyen aspectos centrales en el análisis de estas herramientas de gran utilidad en tiempos de restricciones empresariales.

## Apoyos y soporte financiero de la investigación

Este artículo es resultado del proyecto de investigación financiado por el Consejo de Desarrollo Científico, Humanístico y Tecnológico (CONDES), intitulado: “Costos de producción en la ganadería bovina doble propósito, Estado Zulia-Venezuela”, adscrito al Centro de Estudios de la Empresa de la Facultad de Ciencias Económicas y Sociales de la Universidad del Zulia.

## Referencias

- Abril-Flores, J.F., & Barrera-Erreyes, H.M. (2018). La contabilidad de gestión: una herramienta para la toma de decisiones empresariales. *Revista Científica Hallazgos*, 3(3), 338-351. <https://bit.ly/2NtsOUA>
- Aponte, F., Bertila, J., González, A.J., González, P., & Ángel, D. (2013). Fases de la cadena de suministro de las empresas avícolas. *Revista Venezolana de Gerencia (RVG)*, 18(64), 685-708. Universidad del Zulia. <https://doi.org/10.37960/revista.v18i64.11171>
- Arias-Suárez, J.D., & Cano-Mejía, V. (2020). Contabilidad de gestión: implicaciones estratégicas en el desarrollo del sector industrial metalmecánico colombiano. *Revista Venezolana de Gerencia (RVG)*, 25(3), 129-149. Número especial, Universidad del Zulia (LUZ). <https://doi.org/10.37960/rvg.v25i3.33358>
- Atehortúa, T., & Mejía, L. (2018). Tipos de decisiones con base en las herramientas de contabilidad de gestión en las empresas de confección. *Contaduría Universidad de Antioquia*, 72, 107-129. <https://doi.org/10.17533/udea.rc.n72a06>
- Balcázar-Sarmiento, B.M., Narváez-Zurita, C.I., & Erazo-Álvarez, J.C. (2019). Herramientas de contabilidad gerencial para la toma de decisiones financieras en la empresa Tapitex M&B Cía. Ltda. de la ciudad de Cuenca. *Visionario Digital*, 3(2.2), 50-80. <https://doi.org/10.33262/visionariodigital.v3i2.2.602>
- Baldini, R.M., & Casari, M.A. (2008a). Los modelos de costeo y la gestión empresarial. Primera parte. *Invenio*, 11(20), 73-89, junio. Universidad del Centro Educativo Latinoamericano. Argentina.

- Baldini, R.M., Casari, M.A. (2008b). Los modelos de costeo y la gestión empresarial. Segunda Parte. *Invenio*, 11(21), 99-113, noviembre. Universidad del Centro Educativo Latinoamericano. Argentina.
- Ballou, R. (2004). *Logística: administración de la cadena de suministro*. 5ta edición. Pearson Educación.
- Barfield, J., Raiborn, C., & Kinney, M. (2005). *Contabilidad de costos. Tradiciones e innovaciones*. 5ta edición. Thomson Editores.
- Bowersox, D., Closs, D., & Cooper, B. (2007). *Administración y logística en la cadena de suministro*. 2da edición. McGraw-Hill.
- Calderón, J., Nahed, J., Sánchez, B., Herrera, O., Aguilar, R., & Parra, M. (2012). Estructura y función de la cadena productiva de carne de bovino en la ganadería ejidal de Tecpatán. *Avances en Investigación Agropecuaria*, 16(2), 45-62. <https://bit.ly/3qQtj9C>
- Cárdenas-Arias, B.E., Guamán-Ochoa, M.M., Sigüenza-Guzmán, L., Segarra, L. (2020). Integración de información de costos para la toma de decisiones en industrias de ensamblaje. *Revista Economía y Política*, 31, Universidad de Cuenca. <https://doi.org/10.25097/rep.n31.2020.07>
- Cárdenas y Nápoles, R.A. (2006). *Administración de costos. Métodos modernos de costos y manufactura*. Editorial McGraw-Hill.
- Carranza, O., & Sabría, F. (2005). *Logística. Mejores prácticas en Latinoamérica, Herramientas de integración y sistemas de información*. Thomson.
- Castro, J.J. (2010). Sistemas de costeo y objeto de costo producto en supermercados. *Actualidad Contable FACES*, 13(21), 2017-2033, julio-diciembre. Universidad de los Andes. <https://bit.ly/2MqnnFk>
- Chacón, G. (2007). La contabilidad de costos, los sistemas de control de gestión y la rentabilidad empresarial. *Actualidad Contable FACES*, 10(15), 29-45, julio-diciembre. <https://bit.ly/2ZK6sk9>
- Chacón, G., Bustos, C., & Rojas, E.S. (2006). Los procesos de producción y la contabilidad de costos. *Actualidad Contable FACES* 9(12), 16-26, enero-junio. <https://bit.ly/3dFptMN>
- Chase, R., Aquilano, N., & Jacobs, R. (2000). *Administración de producción y operaciones*. Octava edición. McGraw-Hill.
- Cuevas-Reyes, V., Espinosa-García, J.A., Flores-Mendiola, A.B., Romero-Santillán, F., Vélez- Izquierdo, A., Jolalpa-Barrera J.L., & Vázquez-Gómez, R. (2007) Diagnóstico de la cadena productiva de leche de vaca en el estado de Hidalgo. *Téc Pecu Méx* 45(1), 25-40. <https://bit.ly/3uwWqkj>
- Díaz-Gómez, H.B., García-Cáceres, R.G., Porcell-Mancilla, N. (2008). Las PyMES: costos en la cadena de abastecimiento. *Revista Escuela de Administración de Negocios*, 63, 5-21, mayo-agosto. Universidad EAN, Bogotá, Colombia. <https://doi.org/10.21158/01208160.n63.2008.438>
- Drango-Serna, M.D., Pérez-Ortega, G., & Arango-Martínez, C.A. (2008). Decisiones en la gerencia de la cadena de suministro. *Avances en Sistemas e Informática*, 5(2), 87-92, junio. Universidad Nacional de Colombia, Colombia. <https://bit.ly/3pThr5j>
- Esteban-Salvador, M.L. (1998). La contabilidad de gestión como herramienta para la toma de decisiones. *Proyecto Social: Revista de Relaciones Laborales*, 6, 85-96. <https://bit.ly/2P0ud5a>
- Fernández, E., Avella, L., & Fernández M. (2006). *Estrategia de producción*. McGraw-Hill Interamericana S.A.
- Fernández, G. (2000). Estrategias para la toma de decisiones sobre costos en un proceso productivo. Toma de decisiones sobre costos en la pesca del atún. *Revista de Ciencias Sociales (RCS)*, VI(3), 389-398, septiembre-diciembre. <https://doi.org/10.31876/rcs.v6i3.25077>
- Ferreira-Sardinha da Costa Neto, L., Pérez-Pravia, M.C., & Vilariño-Corella, C. (2019). Modelo conceptual de gestión de costos logísticos ambientales en la cadena de suministros de combustibles y lubricantes. *Retos de la Dirección*, 13(1), 188-207. <https://bit.ly/3bQuxvl>
- García, J. (2001). *Contabilidad de costos*. McGraw-Hill Interamericana S.A. 2da Edición.
- Gayle, L. (1999). *Contabilidad y administración de costos*. 6ta edición. McGraw-Hill Interamericana Editores, S.A.
- Gutiérrez-Hidalgo, F. (2005). Evolución histórica de la contabilidad de costes y de gestión (1885-2005). *De Computis Revista Española de Historia de la Contabilidad. Spanish Journal of Accounting History*, 2, junio. <https://doi.org/10.26784/issn.1886-1881.v2i2.229>

- Gutiérrez, A. (2010). "Análisis económico de cadenas agroproductivas". Universidad de los Andes. Presentación realizada en COBIMALPA 2010. San Cristóbal, 27-30 de abril de 2010.
- Hansen, D., & Mowen, M. (2003). *Administración de costos. Contabilidad y control*. 3era Edición. Thompson Learning.
- Hansen, D., & Mowen, M. (2007). *Administración de costos. Contabilidad y control*. Quinta Edición. Thompson Learning.
- Horngren, C., Datar, S., Foster, G. (2007). *Contabilidad de costos. Un enfoque gerencial*. 12da Edición. Editorial Pearson Prentice Hall.
- Krajewski, L., Ritzman, L.P., & Malhotra, M. (2013). *Administración de operaciones. Procesos y cadena de suministro*. 10ma Edición. Pearson Educación. México.
- Lorino, P. (1993). *El control de gestión estratégico. La gestión por actividades*. Alfaomega Marcombo.
- Machado, M. (2002). De la contabilidad de costos al control de gestión. *Contaduría Universidad de Antioquia*, 41, 193-211.
- Mallo, C., Kaplan, R., Meljem, S., & Jiménez, C. (2000). *Contabilidad de costos y estratégica de gestión*. Prentice Hall.
- Martínez-Hernández, R., Blanco-Dopico, M.I (2017). Aproximación a la contabilidad de gestión estratégica: una mirada a su evolución y vigencia. *Cuadernos de Contabilidad*, 18(46). <https://doi.org/10.11144/Javeriana.cc18-46.acge>
- Meleán-Romero, R., & Ferrer, M.A. (2019). Gestión de costos de producción en ganadería bovina del Municipio Valmore Rodríguez, Zulia-Venezuela. *Revista de Ciencias Sociales (RCS)*, XXV(4), 250-264, octubre-diciembre. <https://doi.org/10.31876/rcs.v25i4.30531>
- Meleán-Romero, R., Velasco-Fuenmayor, J. (2017). Proceso de comercialización de productos derivados de la ganadería bovina doble propósito. *Revista Negotium*, 13(37), 47-61 Fundación Miguel Unamuno y Jugo. <https://bit.ly/37KkmXG>
- Molina de Paredes, O.R (2003). Nuevas técnicas de control y gestión de costos en búsqueda de la competitividad. *Actualidad Contable FACES*, 6(6), 25-32, enero-junio. <https://bit.ly/3bEOtRF>
- Molina de Paredes, O. (2012). El sistema de acumulación de costos. Su importancia y pertinencia en el sector agrícola merideño. *Actualidad Contable FACES*, 15(24), 42-53, enero-junio. <https://bit.ly/3srAxBo>
- Montalvo-Cuesta, G.E., Narváez-Zurita, C.I., Erazo-Álvarez, J.C. (2020). Análisis de costos de producción como opción estratégica para la toma de decisiones financieras en las empresas públicas de servicios de agua potable. *Revista Científica Dominio de las Ciencias*, 6(1). <https://bit.ly/3pR3kgM>
- Montero, P. (2011). Valoración de empresas. *Retos*, 1, 31-34. <https://doi.org/10.17163/ret.n1.2011.04>
- Moreno-Quintero, R.J., Meleán-Romero, R.A., Bonomie-Sánchez, M.E. (2011). Gestión de inventarios en la industria avícola zuliana. Caso avícola la Rosita. *Agroalimentaria*, 17, 32, 99-112. <https://bit.ly/3pOD9r3>
- Morillo-Moreno, M. (2002). Diseño de sistemas de costeo: fundamentos teóricos. *Actualidad Contable FACES*, 5(5), 7-22, enero-junio. <https://bit.ly/3dKrXtk>
- Orjuela-Castro, J.A., Suárez-Camelo, N., & Chinchilla-Ospina, Y.I. (2017). Costos logísticos y metodologías para el costeo en cadenas de suministro: una revisión de la literatura. *Cuadernos de Contabilidad*, 17(44). <https://doi.org/10.11144/Javeriana.cc17-44.clmc>
- Osorio, J.A., Ripoll, V., Álvarez, J., & Atehortúa, T. (2016). *Sendas de investigación para la contabilidad de gestión inmersa en el fenómeno del agujero negro. Caminos contables* (Primera ed., pp. 124-153). Sello Editorial Centro de Investigaciones y Consultorías CIC.
- Otálora-Beltrán, J.E., Borda-Viloria, J.C., & Escobar-Castillo, A.E. (2016). Sistemas de gestión de costos en las cooperativas de ahorro y crédito de Barranquilla. *Cuadernos de Contabilidad*, 17(44), 349-375. <https://dx.doi.org/10.11144/Javeriana.cc17-44.sgcc>
- Pabón, H. (2010). *Fundamentos de costos*. Editorial Alfaomega Colombiana.
- Quintanilla-Ortiz, D., Díaz-Jiménez, M. (2019). Una revisión conceptual y de aplicación de la contabilidad de gestión en el sector público. *Contaduría Universidad de Antioquia*, 74, 35-57. <https://doi.org/10.17533/udea.rc.n74a02>



- Quiñónez-Cabeza, M.R., Nazareno-Veliz, I.T., Camacho-Marín, R.A., & Cedeño-Coveña, M.V. (2020a). Proceso de comercialización y extracción de productos de manglar, San Lorenzo-Ecuador. *Revista Venezolana de Gerencia (RVG)*, 25(91), 885-899. julio-septiembre. <https://bit.ly/3pMK3wV>
- Quiñónez, O., Castillo, S., Bruno, C., & Oyarvide, R. (2020b). Gestión y comercialización: Pequeñas y medianas empresas de servicios en Ecuador. *Revista de Ciencias Sociales (Ve)*, XXVI(3), 194-206. <https://doi.org/10.31876/racs.v26i3.33242>
- Rincón, H. (2005). Contabilidad de costos y de gestión en la industria farmacéutica venezolana: estudio de un caso. *Revista Venezolana de Gerencia*, 10(30), 267-287, abril-junio. <https://bit.ly/3qTzLMO>
- Ripoll, V., & Urquidí, A. (2010). Herramientas de contabilidad de gestión utilizadas en la práctica empresarial: una revisión crítica de los trabajos de investigación. *Academia, Revista Latinoamericana de Administración*, (44), 1-20. <https://bit.ly/3aOw2dR>
- Rocha de Araujo, J.A., Pacheco da Costa, R. (2005). Operations strategy and cost management. *JIS-TEM Journal of Information Systems and Technology Management*, 2(3), 291-303. <https://bit.ly/2ZQ00rE>
- Rodríguez-Medina, G., Chávez, J., Rodríguez, C.B., & Chirinos, G.A. (2007) Gestión de costos de producción en el sector metalmeccánico de la región zuliana. *Revista de Ciencias Sociales (Ve)*, Vol. XIII(3), 455-467, septiembre-diciembre. <https://bit.ly/3qMo0YF>
- Rodríguez-Medina, G., Rodríguez-Castro, B., & Villasmil, A.K. (2012). Costos de producción en explotaciones porcinas de ciclo completo en el Municipio Mara, estado Zulia, Venezuela. *Revista Venezolana de Gerencia*, 17(60). <https://doi.org/10.37960/revista.v17i60.10940>
- Rodríguez-Quezada, E., Gallegos-Muñoz, C., Palma-Paredes, I., & Rubilar-Muñoz, Á. (2019). Competencias técnicas de costos en el perfil profesional del Contador Auditor Chileno. *Revista Venezolana de Gerencia (RVG)*, 24(86), 507-521. <https://doi.org/10.37960/revista.v24i86.23777>
- Ruschanoff, F. (2007). *La gestión de costos en la nueva economía*. <https://bit.ly/2NVzNWb>
- Salgado-Castillo, J.A. (2011). Tendencias de investigación en contabilidad de gestión en Iberoamérica (1998-2008). *Cuadernos de Contabilidad*, 12(30), 273-305. <https://bit.ly/2ZLueMH>
- Santos, C.L (2008). *Contabilidad de costos. Costos predeterminados, Estimados y estándar*. Tomo I, 2da Edición. Universidad del Zulia. Venezuela.
- Scoptoni, L.M., Casarsa, F.A., Schmidt, M.A. (2017). La teoría general del costo y la contabilidad de gestión: una revisión doctrinal. *Revista CEA ~ Centro de Estudios de Administración*, 68-88
- Sinisterra-Valencia, G. (2007). *Contabilidad de costos*. 2da edición. Ecoe Ediciones.
- Sinisterra-Valencia, G., & Polanco-Izquierdo, L.E. (2007). *Contabilidad administrativa*. ECOE Ediciones.
- Suárez-Tirado, J. (2013). Control de gestión en la cadena de valor y los aportes de la contabilidad de gestión: estudio de caso de una compañía colombiana. *Cuadernos de Contabilidad*, 14(34). <https://bit.ly/3bAh3DN>
- Taylor, F.W. (1963). *Principios de la administración científica: Administración industrial y general*. Henri Fayol; prólogo de Hermann Hitz Lender. Herrero Hermanos.
- Usgame-Zubieta, D., Usgame-Zubieta, G., & Valverde-Barbosa, C. (2007). *Agenda productiva de investigación y desarrollo tecnológico para la cadena productiva de la tilapia*. Colombia.
- Valdés-Pérez, D. (2016). Incidencia de las Técnicas de Gestión en la mejora de las decisiones administrativas. *Revista Retos*, 6 (12), julio-diciembre. <https://doi.org/10.17163/ret.n12.2016.05>
- Valdez-Requene, M., Nazareno-Véliz, I.T., & Tóala-Preciado, D. (2017). Una visión general acerca de la contabilidad de gestión. *Dom. Cien.*, 3, 311-323, núm., esp., marzo.
- Vélez-Elorza, M.L., Sánchez-Vázquez, J.M., & Araujo, P. (2005). La influencia del contable de gestión en los programas de cambio organizativo y contable. Evidencia empírica en un entorno organizativo de mejora continua. *Revista Española de Financiación y Contabilidad*, 124, 77-112. <https://bit.ly/3klKCN5>
- Verduzco-Flores, S. (2010). *Análisis de la cadena productiva de la ganadería bovina de doble propósito en la costa oaxaqueña*. (Tesis Doctoral). Colegio de postgraduados. Institución de enseñanza e investigación en ciencias agrícolas. <https://bit.ly/2ZQRYPk>





# Tecnologías de la Información y Comunicación exclusivo para el comportamiento del consumidor desde una perspectiva teórica

## Information and Communication Technologies exclusively for consumer behavior from a theoretical perspective

**Mg. Freddy Rodolfo Lalaleo-Analuís** es gerente general de la Editorial Queyám Cía. Ltda. (Ecuador) (flalaleo@indoamerica.edu.ec) (<https://orcid.org/0000-0003-0108-3365>)

**Mg. Diego Mauricio Bonilla-Jurado** es investigador asociado de la Universidad Tecnológica Indoamérica-Matriz Ambato (Ecuador) (diegobonilla@uti.edu.ec) (<https://orcid.org/0000-0002-4784-7861>)

**Mg. Rodolfo Enrique Robles-Salguero** es docente investigador de la Universidad Estatal de Milagro (Ecuador) (rrobless@unemi.edu.ec) (<https://orcid.org/0000-0003-1016-4079>)

### Resumen

El objetivo de este estudio se centra en realizar una revisión de literatura de las Tecnologías de la Información y Comunicación (TIC) como un factor exclusivo que incide en el comportamiento del consumidor; la metodología tiene un alcance descriptivo de tipo bibliográfico, se seleccionaron estudios que han sido publicados en los índices más importantes a nivel mundial, en el siguiente orden: Web of Science, Scopus, Ebsco y ProQuest, desde el año 2009 hasta el 2020, con un total de 62 publicaciones entre artículos científicos, libros y tesis, que discutieron el desarrollo de las TIC exclusivamente enfocado hacia el consumidor moderno. Se encontró una considerable producción científica entre los años 2013 y 2017 con un 47,00% de los documentos analizados. Asimismo, en dichas publicaciones se resaltan palabras clave como TIC, consumidores digitales y comportamiento de consumidor con el 27,00%, 19,00% y 10,00% respectivamente, en cuanto a la procedencia de los documentos se destaca que la mayoría de estos provienen de América Latina con un porcentaje del 53,00%. Como principales conclusiones se destaca que la intervención de las TIC está inmersa en casi todas las fases de la toma de decisiones que realiza el consumidor; adicional a ello, los consumidores actuales se encuentran permanentemente conectados, disponiendo mayores alternativas de elección según la información que la empresa desarrolla para alcanzar la compra final del producto y/o servicio.

### Abstract

*The objective of this study, focuses on carrying out a literature review of Information and Communication Technologies (ICT) as an exclusive factor affecting consumer behavior. The methodology has a descriptive scope of a bibliographic type, studies were selected that have been published in the most important indexes worldwide, in the following order: Web of Science, Scopus, Ebsco and ProQuest, from 2009 to 2020, with a total of 62 publications among scientific articles, books and thesis, which discussed the development of ICT exclusively focused on the modern consumer. A considerable scientific production found between 2013 and 2017 with 47,00% of the documents analyzed. Likewise, in these publications key words such as ICT, digital consumers and consumer behavior are highlighted with 27,00%, 19,00% and 10,00% respectively. Regarding the origin of the documents, it is highlighted that most of them come from Latin America with a percentage of 53,00%. As main conclusions it is highlighted that the intervention of the TIC is immersed in almost all the phases of the decision making that the consumer makes, in addition to it, the present consumers are permanently connected, having greater alternatives of election according to the information that the company develops to reach the final purchase of the product and/or service.*

### Palabras clave | keywords

Comercio electrónico, comportamiento del consumidor, consumidores digitales, e-commerce, entorno digital, internet, social media, Tecnologías de la Información y Comunicación (TIC).  
*E-commerce, consumer behavior, digital consumers, e-commerce, digital environment, internet, social media, Information and Communication Technologies (ICT).*

**Cómo citar:** Lalaleo-Analuís, F.R., Bonilla-Jurado, D.M., y Robles-Salguero, R.E. (2021). Tecnologías de la Información y Comunicación exclusivo para el comportamiento del consumidor desde una perspectiva teórica. *Retos Revista de Ciencias de la Administración y Economía*, 11(21), pp. 147-164. <https://doi.org/10.17163/ret.n21.2021.09>.

## 1. Introducción

El impacto que ha tenido el Internet en los últimos años ha propiciado que cambie en gran medida el comportamiento del consumidor. Hoy en día, tanto empresas como consumidores sacan provecho a todas las bondades que generan las operaciones de compra y venta por este medio; una buena cantidad de consumidores en función de los nuevos esquemas culturales y sociales surgidos con ocasión de cambio del estilo de vida, encuentran una buena opción para adquirir prácticamente cualquier producto y/o servicio para satisfacer sus distintas necesidades a través de las nuevas tecnologías de información. En este sentido, el avance tecnológico registrado permitió que las Tecnologías de la Información y Comunicación en adelante (TIC) jueguen un papel importante especialmente durante el último año, donde a consecuencia de la COVID-19, el planeta experimentó un cambio radical en relación al desarrollo de las diferentes actividades.

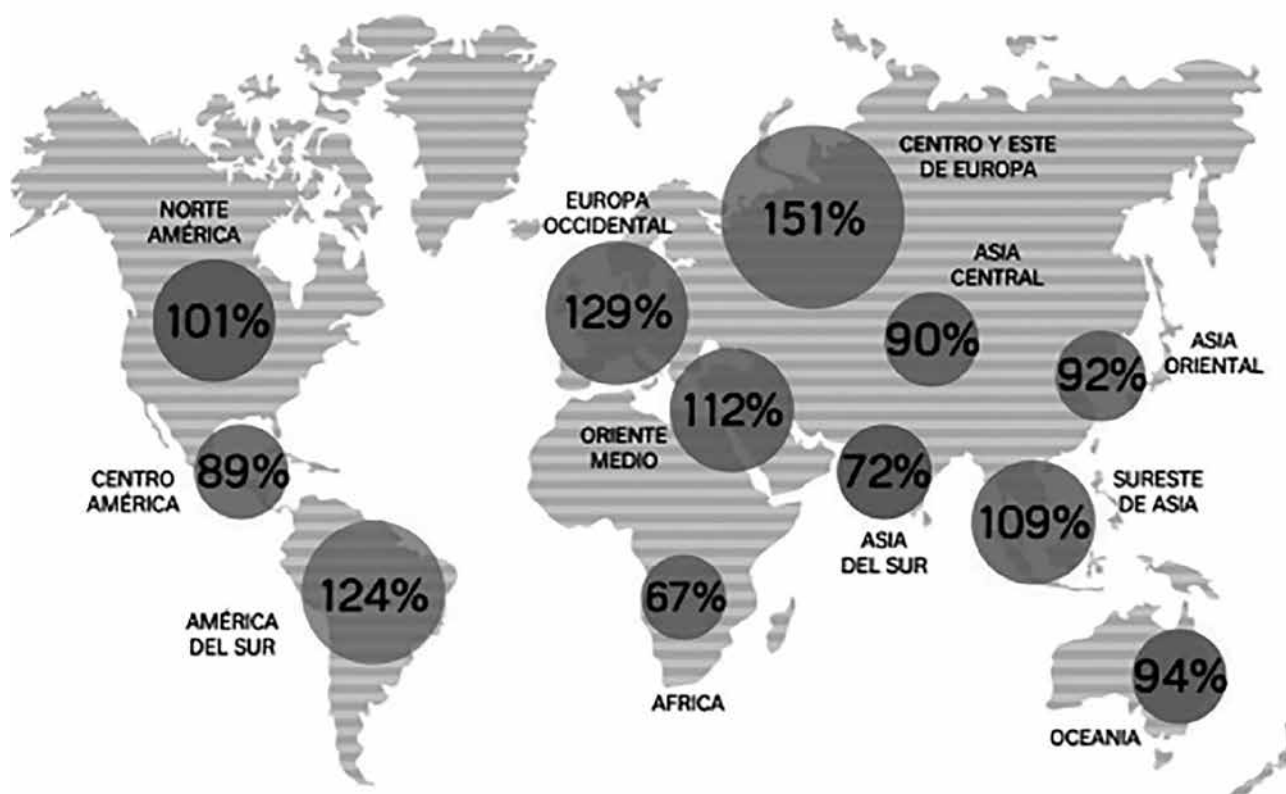
El aporte de este estudio es generar conocimiento para que las organizaciones comprendan la conducta del consumidor que se está formando por el desarrollo de las TIC, donde a través de la revisión de literatura se identificó elementos y factores que debe tomar en cuenta la alta gerencia de la empresa, y al mismo tiempo dar respuesta a muchas interrogantes que se hacen los empresarios sobre ¿quiénes son los consumidores? ¿cuáles son sus características demográficas y psicográficas? ¿qué información es relevante para atraer a estos consumidores? ¿qué compran? ¿cada cuánto compran? ¿por qué medios compran? ¿a todos les atrae lo mismo?, y todas las preguntas que influyen en la investigación de mercados. Adicional a ello, las conclusiones de este estudio generan valor en la información, sobre la cual los productos y/o servicios deben diseñarse con estrategias específicas en el comportamiento del consumidor para maximizar las ventas a través de las TIC, y al mismo tiempo identificar grupos de referencia con los cuales se aprovechan las oportunidades que aparecen de forma indistinta.

Las empresas del siglo XXI continúan transformándose debido a la globalización del internet y con ello, el vertiginoso crecimiento de las redes sociales y las diferentes aplicaciones móviles, acontecimiento que ha generado distintos cambios en los ámbitos internos como externos de las organizaciones. En este sentido, estas necesariamente deben adaptarse a escenarios que cada día son más competitivos y complejos, donde los administradores deben poseer la suficiente habilidad, ingenio y experticia para diseñar estrategias de valor para llegar a satisfacer a un nuevo comportamiento y estilo de vida de los diferentes demandantes de productos y/o servicios que influenciados en gran medida por aquellas publicaciones presentadas a través de los distintos medios virtuales se encuentran cada vez más seducidos (Aucay & Herrera, 2017).

Hoy, en plena era de la información o como otros teóricos lo denominan la era de la revolución de las TIC (Restrepo, 2011), se encuentran alterando rápidamente el modo en que las personas hacen negocios en todo el mundo. En el segmento de negocio a consumidor, las ventas a través de la web han aumentado radicalmente durante los últimos años. Dado que, los clientes, no solo de aquellos países desarrollados sino también de países en vías de desarrollo, están adoptando un nuevo canal de compras (Barrientos, 2017). En tal virtud, las TIC tienen un papel importante que desempeñar no solo en las empresas, sino también en las actividades diarias de las personas. Los servicios con base en internet siguen creciendo en el entorno de “empresa a consumidor” y “empresa a empresa” (OCDE, 2019). Desde este punto de vista, cada año, el número de organizaciones que usan internet con fines de marketing se incrementa en gran medida. Así como también, el número de consumidores que utilizan internet no solo para recopilar información sino también para realizar la compra de bienes (Rivera, 2015).

En un contexto general, se estima una población total de 7 676 000 000 de personas de las cuales el 75,00% están considerados como usuarios activos de internet (Arribas et al., 2019). Mientras que, en relación con el número de usuarios activos en redes sociales se estima una cantidad cercana a los 3 484 000 000 que corresponde al 45,00% de la población global, siendo Facebook, la red social con mayor número de suscriptores (Kutchera et al., 2014), seguido por YouTube y WhatsApp respectivamente. Por su parte, en el continente americano, específicamente en el área de América del Sur, se estima una población general cercana a los 430 000 000 de personas de las cuales el 73,00% son usuarios permanentes de internet; es decir, en comparación con el porcentaje a nivel mundial este indicador aumenta significativamente en esta región (Islas et al., 2018) (Ver Figura 1).

**Figura 1. Uso y conectividad en el mundo**



Fuente: Adaptado de Campos, 2015.

Con estas importantes estadísticas, hoy en día, en el contexto mundial es muy común ver o escuchar que la mayoría de las ventas se efectúan vía *online*; es decir, un tipo de comercio en donde se utiliza como principal medio para realizar dichas transacciones un sitio web o una aplicación conectada a internet (Roman, 2016). En la última década, la práctica de compra de los clientes ha variado de forma radical, pues el uso de la tecnología digital para navegar, investigar y comprar ha pasado de un segmento esporádico o específico a la corriente principal. Ante esta realidad, diferentes estudios revelan información sobre cómo los clientes utilizan la tecnología y sus expectativas sobre las empresas en este entorno nuevo (Cano, 2018; Encalada et al., 2019; Linero & Botero, 2020; Matute et al., 2012; Millat, 2011; Vera et al., 2011). Sobre este razonamiento, actualmente distintas organizaciones se ven obligadas a plantear y utilizar

nuevas estrategias que involucran principalmente el uso de la tecnología como factor indispensable en sus empresas, para dar respuesta oportuna tanto a las necesidades como a las expectativas de sus clientes. Es decir, a medida que estas brinden innovaciones para mejorar la experiencia de compra, las expectativas de los clientes cambiarán, es por ello que, en la actualidad la inversión en tecnología digital se está convirtiendo en un imperativo estratégico significativo para el afianzamiento y desarrollo de muchas empresas a escala mundial (Yasav, 2015).

La sociedad actual se halla expuesta a continuos cambios en el ámbito tecnológico, donde el aspecto digital toma una ventaja significativa y las personas constituyen el punto céntrico del desarrollo digital experimentado, es así que, las prácticas de la vida digital van de la mano con la evolución tecnológica (Santos, 2019). En este sentido, la evolución de las TIC ha traído consigo una serie de mecanismos y herramientas de interconectividad e intermediación (Díaz et al., 2011; Madrigal et al., 2015). El mundo de hoy se encuentra conquistado por una gran cantidad de aparatos móviles que están inmersos en cada una de las actividades diarias que realizan las personas, dispositivos tecnológicos que son utilizados por éstos con la finalidad de informarse, analizar la realidad, activar relaciones con otros y principalmente comunicarse (Ureña et al., 2014). Este escenario ha traído consigo principalmente el reajuste en relación con las formas de comunicación entre pares, al tiempo que se ha encargado de imponer una escala nueva de valores y canales de intercambio cuya característica principal está dada por la existencia de una mayor interacción en la relación empresa/cliente (Barrios, 2014).

En el ámbito comercial, la utilización de las TIC conduce a un mayor número de mercados pudiendo ser estos locales, nacionales e internacionales, al mismo tiempo que contribuyen a una mayor transparencia en relación con la información, permitiendo de esta manera la racionalización de los costos operativos, así como también precios más bajos (Saavedra & Tapia, 2013). Desde este punto de vista, su aplicación facilita el acceso a las cadenas de suministro mundiales donde tanto compradores como vendedores comparten información, especificaciones y procesos, los cuales traspasan fronteras. Es así que, tanto la red de compradores y vendedores como las distintas herramientas de investigación proporcionan de manera electrónica una evaluación rápida, apropiada y económica de la oferta entre diferentes proveedores, con una realización y finalización eficiente de todas las transacciones implícitas en el proceso de promoción y adquisición (Mihajlović et al., 2014).

Asimismo, puede mencionarse que el comportamiento actual que presenta el cliente afecta de sobremanera a todos los involucrados en la cadena de comercialización quienes se enfocan en la adquisición ya sea de bienes o servicios, los cuales son destinados a satisfacer las necesidades existentes (Virgüez et al., 2020). Dado que, con el paso de los años, atrás quedó la producción básica en la cual, los individuos únicamente producían lo justo y necesario que les permitía su subsistencia a una producción en masa en la actualidad, la misma que permite atender a un mercado altamente competitivo en donde la publicidad de alto impacto es la que mayormente llama la atención de los clientes (Díaz & Vicente, 2011).

Por su parte, los clientes que han incursionado en el ámbito digital han desarrollado prácticas nuevas de consumo, situación que se genera debido al constante avance de las TIC, esta evolución ha dado lugar a la aparición de nuevas aplicaciones que han ocasionado un desarrollo constante en los productos (Guaña et al., 2015). No obstante, a pesar de ello, no todo resulta bueno, pues este constante desarrollo trae consigo un grave problema asociado especialmente a cómo comprender las necesidades del denominado “nuevo consumidor”, dado que, este por naturaleza cambia su accionar de forma inesperada; cambio que puede ser atribuido debido a que en la actualidad, “el usuario se halla conectado a internet las 24 horas del día, los 7 días de la semana y



los 365 días del año” (Lagos et al., 2018). Esto sin duda alguna ha creado una perturbación constante en el usuario, el mismo que se encuentra expuesto a una infinidad de información, productos y/o servicios y promociones (Guaña et al., 2017).

Ante este escenario, estos nuevos consumidores, denominados clientes digitales suelen utilizar diferentes herramientas asociadas al entorno digital como una vía de información compartida, lo que permite a las nuevas tecnologías desempeñar un papel importante en la vida de cada uno de los individuos (Apolo et al., 2015). En un contexto general, este tipo de clientes aumentan de manera considerable, aumento que se asocia principalmente con los distintos beneficios que otorga el uso del internet, razón por la cual, las organizaciones se ven obligadas a modificar su estructura de negocio, así como también necesariamente los clientes tienen que acoplarse a los nuevos procesos que se realizan de manera efectiva, estableciendo al comercio electrónico como una alternativa fundamental para el crecimiento sostenible de las diferentes organizaciones.

En este mismo orden de cosas, aparece el término consumidor 2.0 que puede ser definido como:

Una persona bien informada, que se aburre rápidamente y es bastante inmune a la publicidad obvia, busca información innovadora y experiencias diferentes. Sobre esa base, los nuevos consumidores están conectados permanentemente, tienen mayor poder de decisión, más posibilidad de elección y son más demandantes de información que nunca. (Cáceres et al., 2017, p. 15)

Bajo los parámetros señalados, un consumidor 2.0 constituye el actual público meta para cualquier tipo de organización; es decir, si se logra captar su interés y más aún su consumo existen grandes probabilidades de tener éxito en un mercado cada día más competitivo y lleno de marcas que comercializan una infinidad de productos y/o servicios. En síntesis, aprovecha las posibilidades que le ofrece la web para mejorar su experiencia de compra (Burgos et al., 2009). Al contrario que el consumidor tradicional, dispone de una variedad inmensa de recursos y herramientas que le permiten tener una posición aventajada al realizar compras, ya sea *online* u *offline*. Adicional a lo señalado, es necesario recalcar que, este no realiza simplemente una compra, al contrario reclama una experiencia positiva en el proceso de compra, reclama información, transparencia, comunicación, asesoramiento, atención personalizada, contenidos prácticos, así como también calidad a un bajo costo (Ferrer, 2018).

Con las exigencias enunciadas en el párrafo anterior, el desarrollo de las TIC apoya la interacción entre los consumidores y la intermediación, como resultado, conduce a la reingeniería del negocio, el desarrollo de procesos, así como las formas de comunicación (López et al., 2018). Adicional a ello, las tecnologías innovadoras mejoran la eficiencia para clientes y proveedores, además fomentan la interoperabilidad, la personalización y la creación de redes permanentes de los participantes en el proceso (Travaglini, 2016). En la actualidad, las TIC han ganado un protagonismo significativo en diferentes actividades como el ámbito educativo, el sector de la salud, y la economía en general. Dado que, durante los últimos años su inclusión en la vida diaria de las personas es innegable, pues su uso está inmerso en las distintas actividades que son desarrolladas día tras día (Guaña et al., 2017).

Las TIC representan una de las principales fuerzas impulsoras detrás de los cambios económicos, sociales y culturales de lo moderno a lo posmoderno, de los mercados locales a los globales, de la producción al consumo y de las economías industriales a las informativas. Con la disponibilidad de las TIC prácticamente en todo el mundo, las experiencias de consumo y el marketing se encuentran cada vez más representados a través del concepto de datos. Es decir, la información, hoy más que nunca, se ha trans-



formado en la parte esencial del mercado (Ferreirós, 2016). Los consumidores a menudo se sienten abrumados e intimidados por el gran volumen de información disponible para el consumo (Rivera, 2015). No obstante, y como respuesta a dicha sobrecarga de información, los especialistas en marketing han respondido con posibles soluciones que de cierta manera parecieran imitar al problema planteado; a la avalancha de información disponible existe la misma cantidad de herramientas de búsqueda acompañadas con guías de compra, donde se ofrece resúmenes altamente específicos para mayor comodidad de quienes lo utilicen.

Por otro lado, desde el punto de vista del marketing y el consumo, el impacto de la alta tecnología y las TIC ha sido la transformación de los espacios de mercado físicos en paisajes de datos que abarcan no solo un porcentaje creciente de transacciones de clientes sino también, por ejemplo, el seguimiento en tiempo real del movimiento global de la mercadería (Capellan et al., 2015). Los procesos de adopción de tecnología poco a poco han llamado la atención de los estudiosos en marketing y ciencias sociales durante varias décadas atrás, dado que, la tecnología ha sido reconocida como un factor clave que impulsa la estrategia, no únicamente en los aspectos de investigación y desarrollo (I+D), sino también las carteras de marketing y productos o servicios de muchas organizaciones (Dholakia et al., 2009).

Por lo general, las organizaciones emplean las TIC para una comunicación interna y externa, para la actualización e intercambio fácil y rápido de información y, para aumentar su competitividad a través de la creación de webs, portales, foros de discusión, tiendas electrónicas, entre otros (Gaile, 2009).

En este mismo orden de cosas, las TIC en poco tiempo se han convertido en un factor clave para la obtención de una importante ventaja competitiva en las organizaciones. Es así que, la popularización en relación con su uso ha generado una transformación evidente en un número considerable de áreas de las diferentes empresas, pues con su aplicación, hoy en día resulta más fácil realizar un procesamiento de pedidos, una gestión efectiva de existencias y obviamente el almacenamiento y transporte si se trata de una empresa de producción. Adicional a lo señalado, con la aplicación correcta de las TIC en el contexto empresarial se pueden desprender varios beneficios adicionales para una organización como es el caso del ahorro de tiempo, gastos innecesarios en el personal, mayor productividad, mejor gestión de inventarios, disminución de errores, exactitud y fiabilidad (Gil et al., 2009).

Hoy en día, a través del uso de las TIC, los clientes tienen mayor acceso a la información que antes (Barinas, 2013). Es decir, buscan en la web información relacionada a los bienes y/o servicios que necesitan para complacer sus necesidades existentes. Este proceso de sofisticación del cliente obliga a los administradores de negocios a innovar con mayor precisión y rapidez en las soluciones que ofrecen sus empresas ante los requerimientos de los usuarios. En tal virtud, afortunadamente, la información que es capturada mediante las TIC puede ayudar a los distintos administradores en el duro proceso de comprender el comportamiento de los consumidores y las soluciones disponibles en el mercado (Barrio, 2017).

Por consiguiente, la información de los perfiles de las personas que indagan en la web, sobre lo que se encuentran buscando, los canales utilizados y el tipo de dispositivo utilizado para realizar dichas consultas, es ofrecido por grandes organizaciones como Google y Facebook, las cuales se enfocan en brindar información referente al cliente y ayuda también a las diferentes empresas a ser visibles para los clientes reales y potenciales. De forma particular, Google Analytics se encarga de ofrecer soluciones para comprender la interacción de los clientes con distintos canales de marketing en línea. Por ejemplo, cuenta con herramientas especializadas que brindan información útil

para reconocer cómo los clientes utilizan las tecnologías móviles y medir el éxito de las campañas de redes sociales. Asimismo, un servicio más que proporciona datos y ofrece herramientas para analizar lo que las personas buscan en la web; desarrollar proyectos de investigación de mercado y comprender las tendencias del sector es Google Insight (Piñeros & Gómez, 2017). Por su parte, Facebook constituye otra organización que brinda información de los clientes; dado que, esta compañía creó una de las redes sociales con mayor tráfico de personas en el planeta, ofreciendo servicios de marketing para empresas de distintos segmentos (Blanes, 2017). Al existir una gran cantidad de datos, esta empresa se encarga del análisis de los mismos con la finalidad de diseñar campañas publicitarias para conjuntos específicos de clientes potenciales que logran un alto impacto en el ámbito publicitario. En este sentido, la calidad de la información obtenida permite localizar geográficamente a los clientes y ofrecer una interpretación integral de las necesidades e intereses de los clientes.

En definitiva, tanto Google como Facebook utilizan la información generada a través del uso de las TIC, para ayudar a los administradores y sus equipos a tomar decisiones más precisas. No obstante, para realizar un análisis más confiable y, en consecuencia, tomar decisiones más racionales, las empresas pueden utilizar la información registrada en su contacto diario con clientes reales y potenciales (Piñeros & Gómez, 2017). La adopción generalizada de las TIC, así como su uso continuo, independientemente del tiempo y el lugar, refuerza el auge del comercio digital (Rivera et al., 2012). Por consiguiente, esta forma emergente de realizar transacciones comerciales se refiere al intercambio de valor unidireccional o bidireccional facilitado por un dispositivo electrónico, el mismo que está habilitado por tecnologías inalámbricas y redes de comunicación (Golovina, 2014). La toma de decisiones del consumidor ha cambiado drásticamente desde la prevalencia de estos dispositivos en la vida cotidiana del consumidor (Pelet & Papadopoulou, 2013). Con fácil acceso a reseñas de usuarios, opiniones de expertos, comparaciones de precios y otras instalaciones emergentes, los consumidores pueden realizar evaluaciones exhaustivas de los productos y servicios disponibles en un número cada vez mayor de categorías. Para los especialistas en marketing, esto sugiere la necesidad de una forma totalmente nueva de pensar sobre cómo influir en los consumidores. El desafío también es válido para los desarrolladores de sistemas de información, ya que los sitios web de comercio móvil y las redes sociales deben implementarse y utilizarse cuidadosamente para convertirse en herramientas de marketing eficaces (Pelet, 2014).

Independientemente de los medios de comunicación que se utilice, la relación de estos con el cliente se da de forma bidireccional; es decir, en primera instancia, los medios tienen gran injerencia en el comportamiento del consumidor debido a que genera en ellos ciertos efectos de tipo afectivo, cognitivo y actitudinal (Vega, 2015); mientras que, la otra vía determina que los clientes ya no son considerados únicamente como actores pasivos de la información, sino que pasan a ser usuarios activos donde se convierten en expertos comunicadores, pues se encargan de difundir información, realizar valoraciones e inclusive emitir comentarios personales (Golovina, 2014).

Asimismo, el entorno dinámico actual que conjuga la era digital y el cambiante contexto económico, obliga a las diferentes compañías a investigar sobre las preferencias de los consumidores, realizando estudios de mercados y conociendo las actividades que ejecutan las empresas competidoras con la finalidad de tener un panorama real que permita lanzar al mercado un producto y/o servicio que brinde importantes réditos económicos. Sobre esa base, la información disponible del mercado ayuda a la parte administrativa y de marketing en la toma de decisiones; dado que, el enfoque no se limita únicamente a reunir datos, sino que busca la manera más idónea para some-

terlos a un análisis exhaustivo con la finalidad de identificar tendencias y datos estadísticos que permitan delinear acciones oportunas dentro de la gestión organizacional (Ortiz et al., 2016). Es por ello que, a continuación, se hace un análisis descriptivo a través de una revisión de literatura en torno a las TIC y el comportamiento del consumidor, partiendo desde los antecedentes anteriormente establecidos.

## 2. Materiales y método

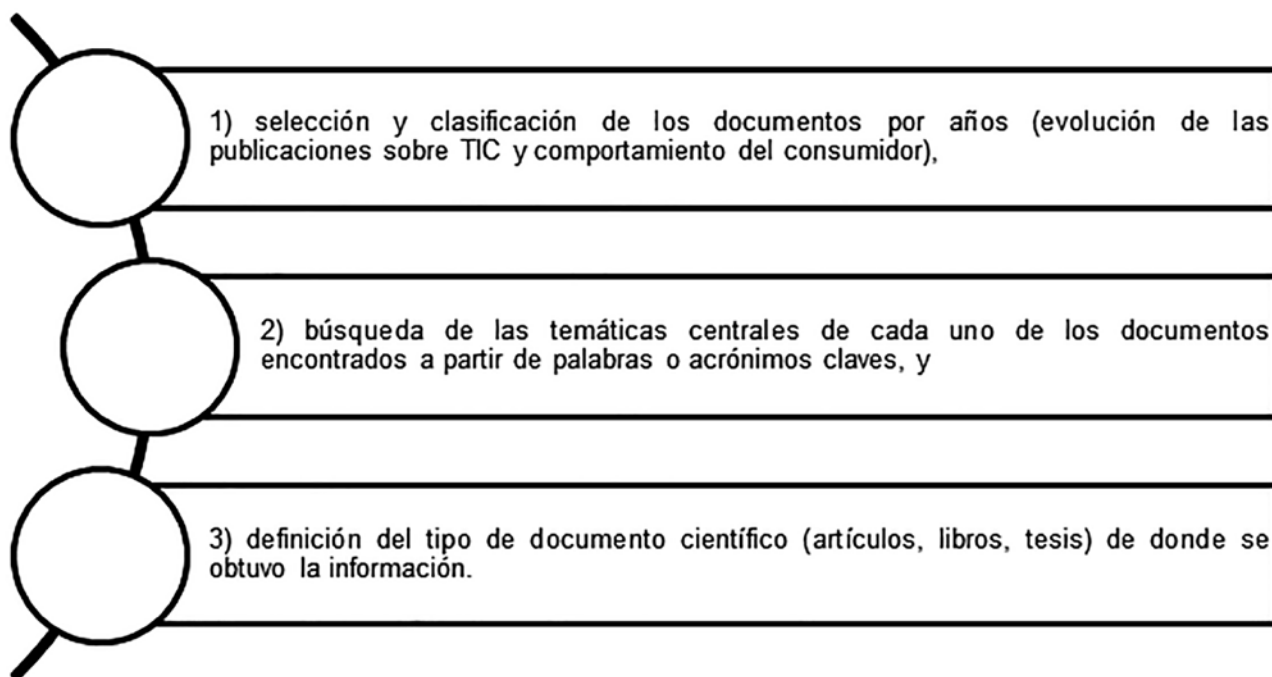
Con la finalidad de comprobar el interés en el ámbito científico académico sobre la temática planteada (TIC y comportamiento del consumidor) durante los últimos años, se desarrolla un estudio de tipo bibliográfico, el mismo que se enfocó en la revisión de literatura de distintas fuentes de información de un nivel secundario (artículos científicos, libros, investigaciones realizadas con anterioridad). Para ello, se han analizado documentos científicos que han sido publicados y cuyos textos se pueden recuperar de bases de datos como Scopus, ProQuest, Ebsco, Web of Science.

Con base en lo expuesto, seguidamente se plantea los múltiples propósitos que implica una revisión de la literatura pues constituye una de las partes más importantes de la génesis de un estudio. Esta perspectiva permite al investigador conocer resultados de otros estudios similares al que se está planteando, además provee de un marco de referencia para justificar la importancia del estudio, asimismo, permite tener un punto de referencia para comparar los resultados obtenidos con otros que se han derivado de anteriores investigaciones dentro de un contexto similar al establecido (Creswell, 2014). Sobre esa base, científicamente está demostrado que los artículos de revisión se encargan de compactar y sintetizar los conocimientos fragmentados, actualizar e informar sobre el estado de un tema particular, conocer la tendencia de las investigaciones, comparar la información de distintas fuentes, evaluar la literatura publicada, entre otras (Cué et al., 2008).

Bajo este contexto y viendo la importancia de una revisión bibliográfica, en primera instancia se tomó en consideración aquellos trabajos que han sido difundidos durante la última década, ya sea a través de una presentación física o mediante el uso de plataformas electrónicas como revistas indexadas o repositorios digitales. En relación con los vocablos que posibilitaron la búsqueda se utilizaron las palabras o acrónimos clave como lo destacan Bonilla et al. (2019) siendo estos por ejemplo: TIC, comportamiento del consumidor, consumidor 2.0, era digital, internet, marketing digital. Estos términos resaltados constituyen la base para la búsqueda correspondiente de información en relación con el tema planteado. A partir de lo señalado, para la indagación de información fue necesario delimitar los años de búsqueda (2009-2020) de forma que no se presente información muy antigua que pudiera distorsionar el contexto actual de la temática establecida. Adicional a ello, resulta necesario aclarar que la elección de estos años se debe principalmente a los avances registrados en torno a las TIC durante aquel período. Finalmente, en cuanto se refiere al idioma de publicación no existe restricción alguna para la selección de los documentos. Sobre esta base, los trabajos que se ajustaban a los requerimientos establecidos y de donde se obtuvo la información fueron de un total de 62 fuentes confiables y con una calidad de información.

Adicional a lo señalado, el procesamiento de la información obtenida tras la búsqueda ejecutada se efectuó de la siguiente manera:

**Figura 2. Procesamiento de la información**



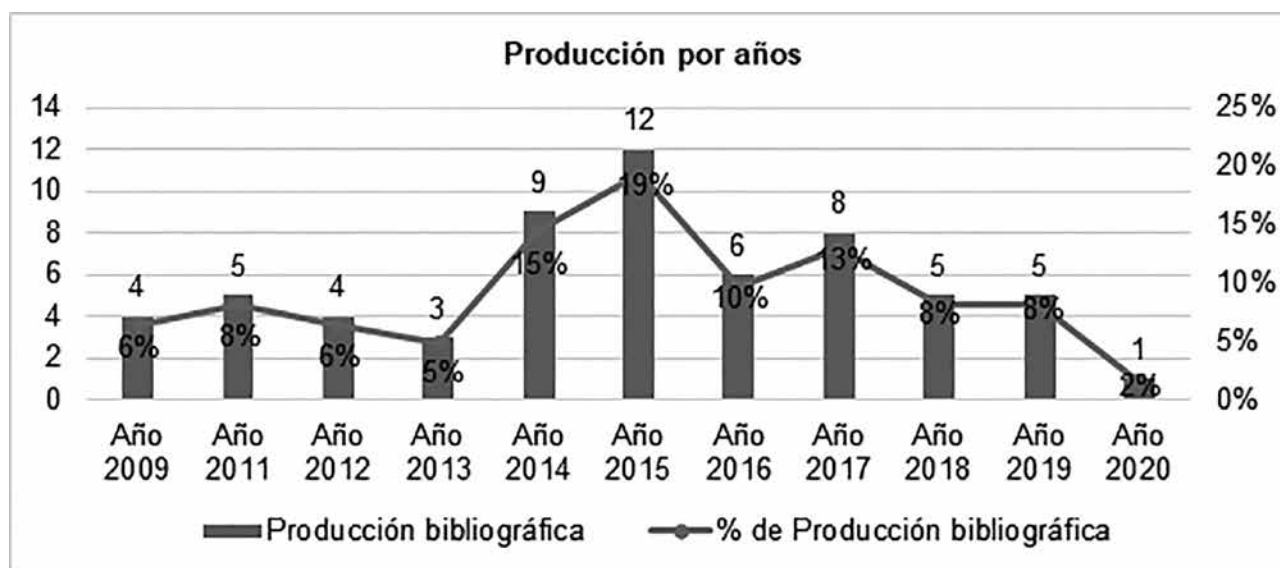
Fuente: Elaboración propia.

Finalmente, los análisis se han centrado en agrupar los distintos elementos de esta unidad muestral de fuentes, que se esperan sean representativas por su forma de selección, en categorías que agrupen los estudios en las más relevantes clasificaciones para evaluar la producción científica. De esta manera, se ha categorizado la producción relativa a los años, las áreas temáticas en las que se han centrado los estudios, el tipo de documento científico y los países de publicación, este procedimiento realizado fue similar al presentado dentro del estudio desarrollado por Sánchez et al. (2019).

### 3. Resultados

Dentro de este apartado, se inicia el mismo presentando la producción científica (documentos) por años en torno al tema planteado, dentro del análisis temporal se delimitó aquellas publicaciones realizadas entre el año 2009 y 2020, dado que, es evidente el desarrollo que ha experimentado las TIC durante este periodo de tiempo y cómo ello ha influido en el *modus vivendi* de las diferentes personas.

**Figura 3. Evolución de las publicaciones sobre TIC y comportamiento del consumidor**



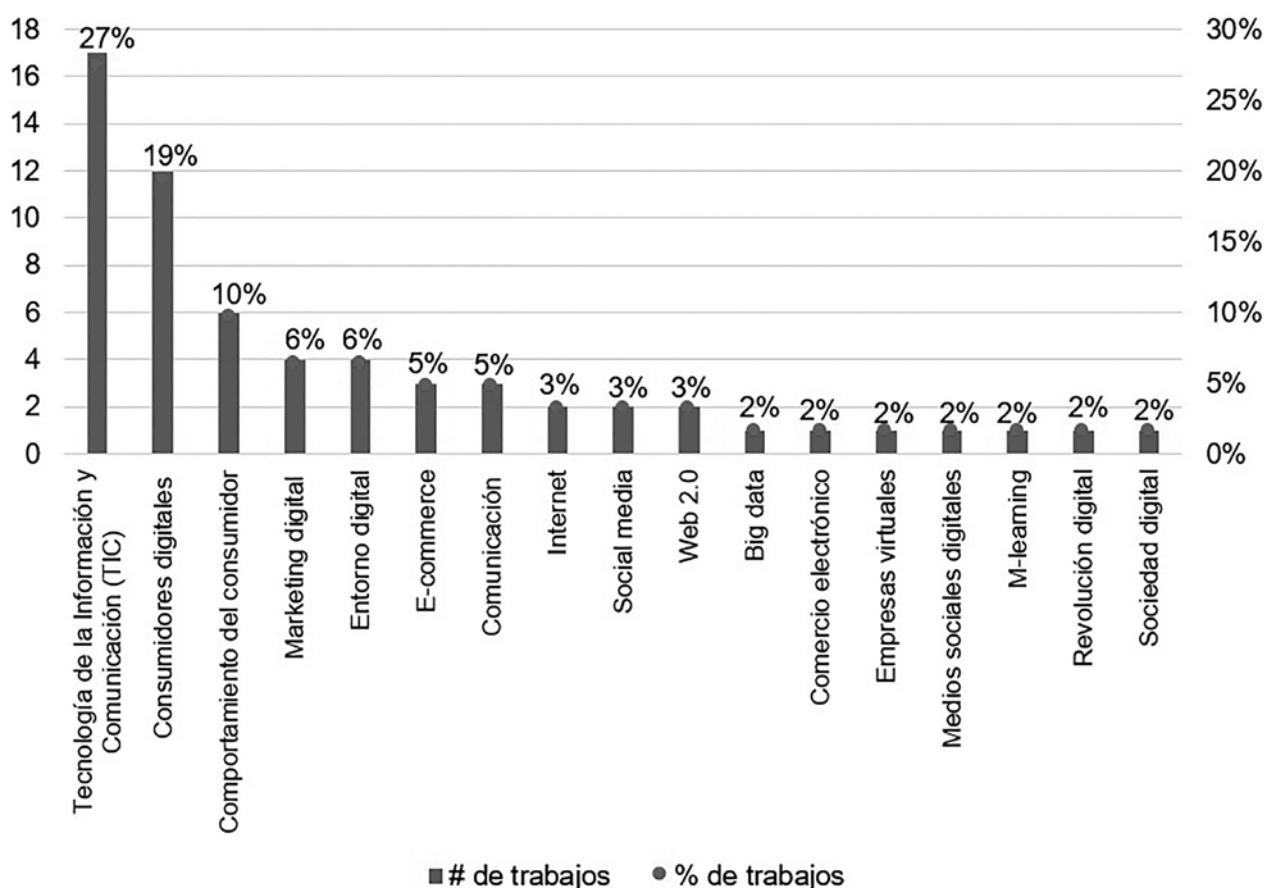
Fuente: Elaboración propia.

En términos porcentuales, los años que presentan mayor producción científica en este campo fueron 2014, 2015 y 2017 con porcentajes del 15,00%, 19,00% y 13,00% respectivamente, mientras que, el 2013 según las estadísticas planteadas sería el año con menos producción científica con apenas el 5,00% del total de la producción. Asimismo, resulta necesario hacer una mención especial al año 2020 que si bien es cierto presenta una baja producción científica no podría ser considerado puesto que los registros obtenidos únicamente constituyen aquella producción alcanzada durante el primer trimestre del presente año.

Por otro lado, en relación con las áreas temáticas que aborda la producción científica analizada, aquellas que más se han estudiado dentro de estos últimos años son las TIC (27,00%) y consumidores digitales (19,00%). Seguidamente, se destaca las áreas como: comportamiento del consumidor (10,00%), marketing digital (6,00%), entorno digital (6,00%), e-commerce (5,00%) y comunicación (5,00%). Asimismo, con porcentajes mínimos (3,00%) se destacan otros estudios que se han encargado de analizar aspectos tales como internet, social media y web 2.0. Finalmente, también se registra un grupo pequeño de escritos (2,00%) que se enfocan en aspectos como el big data, comercio electrónico, empresas virtuales, medios sociales digitales, m-learning, revolución digital y sociedad digital (ver Figura 4).



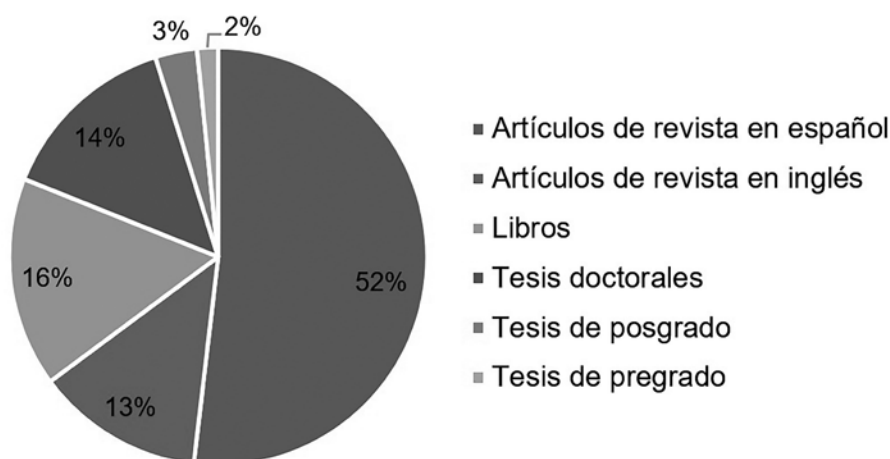
**Figura 4. Temáticas centrales de la producción científica**



Fuente: Elaboración propia.

Como siguiente punto dentro de los resultados encontrados se presenta la información correspondiente al tipo de documento de donde se hizo la indagación correspondiente en torno al tema planteado, encontrando que los artículos en idioma español/inglés (65,00%) son los que mayormente presentan estos trabajos. Muy distantes a este porcentaje se encuentran las tesis (19,00%) y los libros (16,00%).

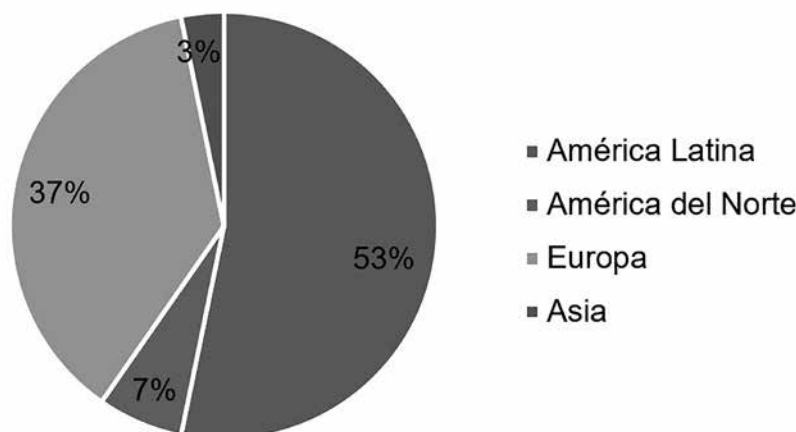
**Figura 5. Tipo de documento utilizado**



Fuente: Elaboración propia.

Adicional a lo ya presentado, resulta importante destacar la procedencia de los trabajos citados. Los mismos provienen en su gran mayoría de América Latina con el 53%, siendo los lugares de origen países como Argentina, Chile, Colombia, Costa Rica, Cuba, Ecuador, México, Perú y Venezuela, el 37% se desarrolla en Europa (Croacia, España, Francia y Portugal), el 7% se desarrolla en América del Norte (Canadá y EEUU), y el 3% restante se efectúa en Asia (China e India), recordando que para la búsqueda de información no existió restricción alguna en relación con el idioma empleado (Figura 6).

**Figura 6. Procedencia de los documentos**



Fuente: Elaboración propia.

A partir de lo expuesto en el epígrafe anterior, a continuación, se presentan los principales hallazgos en torno a los documentos analizados. De forma general, se pudo obtener información de 62 fuentes confiables y con una calidad de información para procesar la información a través de un proceso de lectura comprensiva y un posterior análisis por parte de los investigadores. Tal como se observa en la Figura 5, la información proviene de distintas fuentes bibliográficas de las cuales se detalló tanto categorías y subcategorías implícitas en las variables objeto de estudio (TIC y comportamiento del consumidor) que fueron utilizados en su debido tiempo en cada una de las investigaciones tomadas en consideración.

#### 4. Conclusiones y discusión

La revisión de todos estos documentos muestra la importancia del tema planteado; dado que, los resultados obtenidos permiten visualizar los intereses de la comunidad científica en torno a estas líneas de investigación. En este sentido, según los registros obtenidos existe una alta producción científica especialmente entre los años 2014 y 2017 cuyos resultados han sido publicados en su mayoría en revistas indexadas.

A partir de ello, las grandes y profundas transformaciones generadas en el ámbito tecnológico han presentado varias repercusiones importantes en la opinión pública y en la vida social en general. Hoy en día, podría decirse que las distancias se han reducido enormemente, donde la tecnología ha dado paso a que los países por más distantes que se encuentren, gracias a las telecomunicaciones ahora sean más próximos, aprovechando de cierta forma el acceso que la tecnología ofrece (Bonilla et al., 2020). Entonces, a partir de este criterio, resulta comprensible que el desarrollo tecnológico experimentado especialmente durante los últimos años ha influido de sobremanera en el comportamiento de cada uno de los individuos, pues éstos actualmente se encuen-

tran receptando una infinidad de información a cada instante, lo que repercute en su comportamiento (Molina et al., 2015). El alto tráfico de internautas en la web, permite la conformación de grandes comunidades virtuales, cuyos miembros comparten intereses parecidos. Por consiguiente, la interactividad que poseen las TIC rompe el esquema tradicional que maneja la comunicación, ante este panorama, los usuarios no únicamente consumen el contenido que ponen a su disposición los distintos medios, sino que también estos se encargan de compartir el contenido con otras personas (Álvarez & Rodríguez, 2012).

Con la incursión del internet en el ámbito comercial, los procedimientos de compra han variado significativamente; dado que hoy en día, el cliente maneja mucha información en relación con la oferta de productos y/o servicios, y como un plus adicional, éste puede manejar diferentes alternativas para realizar la adquisición que la oferta local, nacional e inclusive internacional ofrece, ya que con la tecnología, las distancias ahora son un mito (Millat, 2011). Asimismo, su aplicación disminuye los problemas generados por la falta de información entre fabricantes y compradores; lo que no sucede con la incursión de la tecnología, pues la interacción es permanente, dotando al mercado la información como: disponibilidad de productos, características, precios, entre otros (García, 2014). De la misma forma ocurre con las TIC, que a lo largo de los años se han ido proliferando, los consumidores que actualmente hacen uso de la web para la compra de productos y/o servicios van en constante aumento, por consiguiente son pocas las personas que una vez que han utilizado este método lo llegan a rechazar (Martí et al., 2015).

Las TIC poco a poco se han convertido en un elemento clave en el crecimiento económico y en el desempeño de una empresa. Durante un tiempo, el impacto de las TIC pasó de la mera digitalización de los procesos manuales, que utilizan ordenadores a empresas completamente digitales (Berthon et al., 2012). Esto no es inusual, ya que los académicos han propuesto modelos en los que las nuevas tecnologías conducen a un largo período de innovación incremental, seguido de una interrupción radical por otra tecnología. La interrupción ocurre cuando los productos o servicios basados en nuevas tecnologías hacen que los productos o servicios existentes queden obsoletos (Kumar & Thirumoorthi, 2019). La incursión de las TIC ha generado una transformación evidente en relación con el comportamiento del consumidor, es decir, el escenario comercial actual plantea que: “un nuevo consumidor que se encuentra más informado que antes, donde gracias a la presencia del internet y las redes sociales, se tiene acceso a una variedad de opciones, en cuanto se refiere a productos que se desea adquirir” (Millat, 2011, p. 628) de esta manera las opciones dadas pueden influir en su decisión de compra (Rinaldi & Garmendia, 2015).

A partir de lo señalado, el incremento en relación con la utilización de las TIC hace que, tanto empresas como personas tomen la mayoría de decisiones dentro de un entorno digital; por cuanto en la actualidad es muy común ejecutar una serie de actividades, ya sea mediante páginas web o aplicaciones móviles, por ejemplo, desde la adquisición de ropa hasta la apertura de una cuenta bancaria; no obstante, a pesar de las enormes facilidades que brindan las TIC, es importante poner en consideración que en ocasiones, el usuario puede tomar decisiones erróneas debido al exceso de información disponible que puede ser fácilmente ignorada o no prestada atención (Weinmann et al., 2016).

El incremento en relación con el número de usuarios del *e-commerce* cada vez es más significativo, razón por la cual, el aumento de personas que requieren productos desde cualquier lugar del mundo, a cualquier hora del día y con una información completa de los productos a consumir va creciendo día tras día, lo que supone para la mayor parte de organizaciones un cambio de paradigma en cuanto a su gestión comer-

cial (Salvi, 2014). Con el inicio de la era digital, tanto empresas como consumidores se hallan obligados a adaptarse ante este escenario; en este sentido, para el caso puntual de las empresas, es necesario que las mismas desarrollen actividades a corto plazo que permitan consolidar su desempeño en el mercado en el cual compiten. A partir de ello, una de las principales acciones a desarrollar se centra en planificar de forma más efectiva su accionar comercial, es decir, aprovechar al máximo la disponibilidad de estas nuevas tecnologías, ampliando en lo posible el abanico de productos que oferta y asegurando la fidelidad y confianza de sus clientes (Coloma & Martín, 2014).

Los nuevos consumidores digitales han desarrollado nuevas rutinas dentro del proceso de compra, aspecto que se ha conseguido particularmente gracias al avance experimentado en relación con las nuevas aplicaciones disponibles acompañado del desarrollo comunicacional lo que ha permitido entender de alguna manera el comportamiento del nuevo consumidor, debido a que, éste se encuentra expuesto a un proceso de transformación de forma continua, abrupta y rápida (Bárcena et al., 2016). Este cambio constante se genera debido a que el usuario se encuentra conectado a la web las 24 horas al día y esto origina una perturbación en su forma de actuar, el cual se halla bombardeado de una infinidad de información y promociones que muchas de las veces termina influyendo en su decisión de compra (Alvear, 2017).

En la actualidad, las TIC han ganado un protagonismo significativo en diferentes áreas, dado que ha pasado a formar parte de la vida diaria de la mayor parte de seres humanos, donde su uso se encuentra inmerso en las distintas actividades que son desarrolladas día tras día. Adicional a ello, hoy en día, el consumidor está tomando decisiones de compra en una cultura digital participativa. El viejo comportamiento del consumidor ya no encaja dentro de esta era digital. Esto conlleva a una conclusión importante, donde la intervención de las TIC está inmersa en casi todas las fases de la toma de decisiones que realiza el consumidor. Sobre esta base, existen varios factores que influyen en este comportamiento y se vuelve muy importante para un vendedor comprender las preferencias de consumo, sus intenciones de compra en línea y sus comportamientos ante determinada marca, servicio, empresa o institución.

Los consumidores actuales se encuentran permanentemente conectados, presentan un alto poder de decisión, mayores alternativas de elección y requieren amplia información. Esta situación obliga a las distintas organizaciones a adaptarse ante este nuevo contexto a través del cambio de paradigma en relación con su gestión o el replanteamiento de acciones que permitan tener una interacción permanente con usuarios; es decir, dirigir sus esfuerzos a otorgar facilidades hacia los clientes quienes cada día que pasa son más exigentes pues como se ha visto a lo largo de este estudio presentan una cultura diferente en relación con la compra y adquisición de productos donde la tecnología tiene un rol fundamental para la consecución de dicha acción.

Finalmente, el nuevo escenario comercial plantea la sustitución de la moneda física por las transacciones electrónicas con el apoyo de tarjetas inteligentes, permitiendo a las compañías ofrecer un plus adicional en el proceso de comercialización que durante estos últimos años es visto de buena manera por los clientes quienes al momento de realizar sus compras buscan comodidad y sobre todo facilidades. Adicional a ello, se deja abierto, este estudio a la comunidad académica para que continúe investigando la variable comportamiento del consumidor en el contexto público, debido a que hoy en día, la irrupción de las nuevas plataformas digitales ha representado un cambio en el comportamiento social, tal es el punto que algunas instituciones públicas han tenido que adaptarse a esta revolución tecnológica obteniendo buenos resultados en los procesos de atención a la ciudadanía y una visión hacia el comportamiento del consumidor como una oportunidad de innovación.

## Agradecimientos

Un agradecimiento especial a la Universidad Tecnológica Indoamérica y la Editorial Queyám Cía. Ltda., por financiar el presente estudio.

## Referencias

- Álvarez-Tabares, O.J., & Rodríguez-Guerra, E. (2012). El uso de la internet y su influencia en la comunicación familiar. *Revista Trilogía*, 7, 81-101. <https://bit.ly/3soOYWC>
- Alvear, G. (2017). Consumidores turísticos digitales una alternativa para la sostenibilidad. *Revista Universidad y Sociedad*, 9(1), 161-164. <https://bit.ly/3qWLbQ0>
- Apolo-Buenaño, D., Altamirano-Barriga, M.V., Vásquez-Cadena, V.E., & Cevallos-Darquea, M.I. (2015). Usuarios, clientes y consumidores digitales: consideraciones para su abordaje desde el marketing y la comunicación corporativa. *REDMARKA. Revista Digital de Marketing Aplicado*, 1(14), 3-19. <https://doi.org/https://doi.org/10.17979/redma.2015.01.014.4879>
- Arribas-Urrutia, A., Islas-Carmona, O., & Gutiérrez-Cortés, F. (2019). De prosumidores a observadores: una tendencia emergente en Internet y en los jóvenes ecuatorianos. Resultados del Estudio del World Internet Project, Ecuador. *Revista Latina de Comunicación Social*, 74, 969-996. <https://doi.org/10.4185/RLCS-2019-1367>
- Aucay-Piedra, E., & Herrera-Torres, P. (2017). Nivel de uso de las redes sociales en el proceso de comunicación en las MIPES de Cuenca. *Retos*, 7(14), 81-98. <https://doi.org/10.17163/ret.n14.2017.04>
- Bárcena, A., Prado, A., Cimoli, M., & Pérez, R. (2016). *La nueva revolución digital. De la internet del consumo a la internet de la producción*. Comisión Económica para América Latina y el Caribe-CEPAL.
- Barinas-Ubiñas, D. (2013). El impacto de las tecnologías de la información y de la comunicación en el derecho a la vida privada. *Revista Electrónica de Ciencia Penal y Criminología*, 15(9), 1-60. <https://bit.ly/3dQxtuu>
- Barrientos-Felipa, P. (2017). Marketing + internet = e-commerce: oportunidades y desafíos. *Revista Finanzas y Política Económica*, 9(1), 41-56. <https://doi.org/http://dx.doi.org/10.14718/revfinanzpolitecon.2017.9.1.3>
- Barrio-Carrasco, J. (2017). *La influencia de los medios sociales digitales en el consumo. La función prescriptiva de los medios sociales en la decisión de compra de bebidas refrescantes en España* (tesis doctoral). Universidad Complutense de Madrid.
- Barrios-Rubio, A. (2014). El comunicador en el entorno digital. *Cuadernos.Info*, 34, 165-181. <https://doi.org/10.7764/cdi.34.519>
- Berthon, P., Pitt, L., Plangger, K., & Shapiro, D. (2012). Marketing meets Web 2.0, social media, and creative consumers: Implications for international marketing strategy. *Business Horizons*, 55, 261-263. <https://doi.org/10.1016/j.bushor.2012.01.007>
- Blanes-Peralta, C. (2017). *Análisis del Marketing online para el desarrollo, comunicación e introducción a una empresa de servicios* (tesis de pregrado). Universitat Politècnica de València.
- Bonilla-Jurado, D.M., Lalaleo-Analuís, F.R., Salinas-Morales, D.F., & Masaquiza-Caiza, C.S. (2019). Perspectiva teórica de los proyectos de estimulación temprana: un acercamiento a partir del punto metaanalítico. *Project, Design and Management*, 1(1), 1-16. <https://doi.org/10.35992/mlspdm.v1i1.173>
- Bonilla-Jurado D.M., Delgado-Salcedo, N., & Fajardo-Aguilar, G.M. (2020). Branding, un elemento necesario del marketing estratégico en la Cámara de Comercio de Ambato. *Revista Eruditus*, 1(2), 9-25. <https://doi.org/10.35290/re.v1n2.2020.278>
- Burgos, E., Cerezo, J., Cortés, M., De La Cruz, X., Garolera, E., María, J., Godoy, G. J., Guardiola, J., Jimenez, R., Martínez-Priego, C., Monge, S., Pérez, J., Pino, I., Polo, J. L., Revuelta, J., Sánchez, J., & Tejedor, R. (2009). *Del 1.0 al 2.0: claves para entender el nuevo marketing*. Bubok Publishing.



- Cáceres, G., Perea da Silva, T., Vázquez, M., & Torres, M. (2017.). *El impacto de los influencers de instagram en la decisión de compra de indumentaria de los jóvenes* (tesis de pregrado). Universidad Argentina de la Empresa UADE.
- Campos-Martínez, J.A. (2015). *El uso de las TIC, dispositivos móviles y redes sociales en una aula de la educación secundaria obligatoria* (tesis doctoral). Universidad de Granada.
- Cano-Pita, G. (2018). Las TIC en las empresas: evolución de la tecnología y cambio estructural en las organizaciones. *Dominio de las Ciencias*, 4(1), 499-510. <https://doi.org/http://dx.doi.org/10.23857/dom.cien.pocaip.2017.4.núm.1.enero.499-510>
- Capellan, N., Prince, A., Jolias, L., Berardi, M., Cristofani, E., Grobocopatel, G., López, J. O., De La Serna, J. M., Straface, F., Luna, D., Fontdevila, P., Ceria, S., Finquelievich, S., Dughera, L., Feldman, P., Piscitelli, A., Artopoulos, A., Bosch, M., Molina, M., Rotondo, S., Yoguel, G., & Linskens, J. (2015). *El impacto de las TIC en la economía y la sociedad*. Cámara de Informática y Comunicaciones de la República de Argentina.
- Coloma-Caturla, G., & Martín-Antón, M.G. (2014). *El impacto tecnológico en el comportamiento del consumidor. Una oportunidad para reactivar la economía española* (tesis de posgrado). Pontificia Universidad Comillas.
- Creswell, J. (2014). *Research Design Qualitative, Quantitative, and Mixed Methods approaches* (4th Edi.). Sage Publications.
- Cué-Brugueras, M., Díaz-Alonso, G., Díaz-Martínez, A.G., & Valdés-Abreu, M. (2008). El artículo de revisión. *Revista Cubana de Salud Pública*, 34(4), 1-8. <https://bit.ly/3aUMqtm>
- Dholakia, N., Zwick, D., & Denegri-Knott, J. (2009). Technology, consumers, and marketing theory. *The SAGE Handbook of Marketing Theory*, February 2016, 1-512. <https://doi.org/10.4135/9781446222454.n28>
- Díaz-Lazo, J., Pérez-Gutiérrez, A., & Florido-Bacallao, R. (2011). Impacto de las tecnologías de la información y las comunicaciones (TIC) para disminuir la brecha digital en la sociedad actual. *Cultivos Tropicales*, 32(1), 82-90. <https://bit.ly/3aWqiyK>
- Díaz-Mohedo, M.T., & Vicente-Bújez, A. (2011). Los jóvenes como consumidores en la era digital. *Revista Electrónica Interuniversitaria de Formación del Profesorado REIFOP*, 14(2), 127-134. <https://bit.ly/2NZgsmS>
- Encalada-Tenorio, G., Sandoya-Mayorga, L., Troya-Terranova, K., & Camacho-Villota, J. (2019). El marketing digital en las empresas de Ecuador. *Journal of Science and Research*, 4, 1-10. <https://doi.org/https://doi.org/10.5281/zenodo.3597830>
- Ferreirós-Bennett, P. (2016). *Evolución del uso y aplicación del marketing digital, de las nuevas tecnologías y de las redes sociales en las empresas de la Provincia de Alicante entre los años 2011 y 2015 y su contribución a la consecución de sus objetivos empresariales y de marketing* (tesis doctoral). Universidad CEU Cardenal Herrera, Valencia, España.
- Ferrer, L. (2018). Comportamiento del consumidor 2.0: nuevas realidades en entornos digitales. *Marketing Visionario*, 7(1), 141-155. <https://bit.ly/3pYY4aU>
- Gaile-Sarkane, E. (2009). Impact of technology adoption on consumer behaviour. *Economics & Management*, 14, 381-87. <https://bit.ly/3r243gs>
- García de los Ríos, J.T. (2014). *Comportamiento del consumidor en entornos 2.0 propuesta de un modelo de relaciones aplicado al sector turismo* (tesis doctoral). Universitat de València.
- Gil-Saura, I., Ruiz-Molina, M.E., & Calderón García, H. (2009). La influencia de las TIC en la satisfacción del cliente en el comercio minorista. *Cuadernos de Administración*, 22(39), 59-73. <https://bit.ly/3bIODat>
- Golovina, N. (2014). La comunicación masiva y el comportamiento del consumidor. *Scientific E-Journal of Human Sciences*, 28, 190-198. <https://bit.ly/2O1UC2f>
- Guaña-Moya, E.J., Alvear-Escobar, A.G., & Ortiz-Remache, K.J. (2015). Caracterización del consumidor digital ecuatoriano. *Revista Publicando*, 2(5), 226-242. <https://bit.ly/37QTrcW>
- Guaña-Moya, E. J., Quinatoa-Arequipa, E., & Pérez-Fabaraz, M.A. (2017). Tendencias del uso de las tecnologías y conducta del consumidor tecnológico. *Ciencias Holguín*, 23(2), 1-13. <https://bit.ly/37MQrht>

- Islas, O., Arribas, A., & Gutiérrez, F. (2018). La contribución de Alvin Toffler al imaginario teórico y conceptual de la comunicación. *Revista Latina de Comunicación Social*, 73, 648-661. <https://doi.org/10.4185/RLCS-2018-1274>
- Kumar-Singh, A., & Thirumoorthi, P. (2019). The impact of digital disruption technologies on customer preferences: The case of retail commerce. *International Journal of Recent Technology and Engineering*, 8(3), 1255-1261. <https://doi.org/10.35940/ijrte.C4404.098319>
- Kutchera, J., García, H., & Fernández, A. (2014). *Exito su estrategia de marketing digital en 5 pasos*. Grupo Editorial Patria.
- Lagos-Reinoso, G.G., Mora-Barzola, K., Mejía-Caguana, D., Peláez-López, R., & Peláez-López, J.C. (2018). M-learning, un camino hacia aprendizaje ubicuo en la educación superior del Ecuador. *Revista Ibérica de Sistemas e Tecnologías de Informação*, 18(2), 47-60. <https://bit.ly/3bEoc64>
- Linero-Bocanegra, J.P., & Botero-Cardona, L.F. (2020). Hábitos de consumo en plataformas e-commerce en adultos jóvenes de la ciudad de Bogotá. *Revista Universidad Y Empresa*, 22(38), 211-236. <https://doi.org/http://dx.doi.org/10.12804/revistas.urosario.edu.co/empresa/a.8131>
- López-Golán, M., Campos-Freire, F., López-López, P., & Rivas-Echeverría, F. (2018). *La comunicación en la nueva sociedad digital*. Gráficas El Portatítulo.
- Madrigal-Moreno, S., Madrigal-Moreno, F., & Guerrero-Dávalos, C. (2015). Retos y oportunidades del social media en la organización contemporánea. *European Scientific Journal*, 11(23), 70-87. <https://bit.ly/2ZRWe0S>
- Martí, F.P., Mañas-Alcón, E., & Cuadrado Roura, J.R. (2015). El impacto de las TIC en las formas de consumo familiar. *Economía Industrial*, 360, 61-75. <https://bit.ly/2PgwQ35>
- Matute, G., Cuervo, S., Salazar, S., & Santos, B. (2012). *Del consumidor convencional al consumidor digital. El caso de las tiendas por departamento*. Esan Ediciones.
- Mihajlović, I., Krželj, Z., & Milić-Beran, I. (2014). Study of the impact of ICT on new trends in consumer behaviour in tourism when planning trips. *Mathematics and Computers in Contemporary Science*, 144-154. <https://bit.ly/3uAPini>
- Millat, I. (2011). *Flujo y comportamiento del consumidor en línea: un análisis empírico de las experiencias de consumo de productos formativos* (tesis doctoral). Universitat Oberta de Catalunya.
- Molina-Gómez, A.M., Roque-Roque, L., Garcés-Garcés, B.R., Rojas-Mesa, Y., Dulzaides- Iglesias, M.E., & Selín-Ganén, M. (2015). El proceso de comunicación mediado por las tecnologías de la información. Ventajas y desventajas en diferentes esferas de la vida social. *Medisur*, 13(4), 481-493. <https://bit.ly/3uCksdK>
- Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico OCDE (2019). *Panorama del comercio electrónico políticas, tendencias y modelos de negocio*. París, Francia: OCDE.
- Ortiz-Morales, M.D., Joyanes-Aguilar, L., & Giraldo-Marín, L.M. (2016). Los desafíos del marketing en la era del big data. *Revista Escuela de Bibliotecología y Ciencias de la Información EBCI*, 6(1), 1-29. <http://dx.doi.org/10.15517/eci.v6i1.19005>
- Pelet, J.E. (2014). Consumer behavior in the mobile environment: An exploratory study of m-commerce and social media. *International Journal of Technology and Human Interaction*, 10(4), 36-48. <https://doi.org/10.4018/ijthi.2014100103>
- Pelet, J., & Papadopoulou, P. (2013). *Handbook of research on user behavior in ubiquitous online environments*. IGI Global.
- Piñeros-Espinosa, R.A., & Gómez-Santos, L.L. (2017). How can information and communication technologies (ICT) improve decisions of renewal of products and services and quest and selection of new suppliers? *Espacios*, 38(39), 28. <https://bit.ly/37Q7I9z>
- Restrepo-Saldarriaga, N. (2011). Comunicación para el cambio social y nuevas tecnologías de la información y la comunicación. *Revista Eticanet*, 11, 158-178. <https://bit.ly/3dNT4Uj>
- Rinaldi, E., & Garmendia, M. (2015). El comportamiento de compra del consumidor de alojamiento turístico por internet. *Revista Realidad, Tendencias y Desafíos en Turismo*, 13, 26-50. <https://bit.ly/3dPW4PZ>

- Rivera, S.M., Castañeda, A., & Rodríguez-García, J.E. (2012). *Comportamiento de los consumidores en el uso de las tecnologías de la información y de la comunicación (TIC)* (tesis de posgrado). Universidad EAN, Bogotá, Colombia.
- Rivera-Sanclemente, M. del R. (2015). *La evolución de las estrategias de marketing en el entorno digital: implicaciones jurídicas* (tesis doctoral). Universidad Carlos III, Getafe.
- Roman-Coy, D. (2016). *Un análisis de las promociones de ventas al consumidor: los cambios que supone la introducción de los smartphones en esta táctica de marketing* (tesis doctoral). Universitat Central de Catalunya, Barcelona.
- Saavedra-García, M., & Tapia-Sánchez, B. (2013). El uso de las tecnologías de información y comunicación TIC en las micro, pequeñas y medianas empresas (MIPyME) industriales mexicanas. *Enlace*, 10(1), 85-104. <https://bit.ly/37Qvwu6>
- Salvi, F. (2014). *Nuevo comportamiento del consumidor: la influencia del EWON (Electronic Word-Of-Mouth) en relación a la lealtad de los clientes en el sector hotelero* (tesis doctoral). Universitat de les Illes Balears, Valencia, España.
- Sánchez-Vázquez, J.F., Sánchez-Ordóñez, R., & Jimbo-Días, J.S. (2019). "Happiness Management": Revisión de literatura científica en el marco de la felicidad en el trabajo. *Retos*, 9(18), 259-271. <https://doi.org/10.17163/ret.n18.2019.05>
- Santos-Millán, I. (2019). El comportamiento del consumidor y las nuevas tendencias de consumo ante las TIC. *Esic Market Economics and Business Journal*, 50(3), 621-642. <https://doi.org/10.7200/esicm.164.0503.4>
- Travaglini, M. (2016). *La logística en las empresas virtuales* (tesis doctoral). Universidad de Málaga.
- Ureña-López, A., Carabias-Méndez, J. del A., & San Segundo- Encinar, J.M. (2014). *Tecnologías orientadas a la movilidad valoración y tendencias*. Red.es y Fundación Vodafone.
- Vega-Vega, J.A. (2015). Mercado digital único y consumidores. *Revista de Estudios Económicos y Empresariales*, 27, 87-116. <https://bit.ly/37QMDfe>
- Vera-Salazar, P.H., Labarcés-Ballesta, C.A., & Chacón-Velásquez, E.M. (2011). Influencia de las TIC en las organizaciones: Cambios y aparición de nuevas formas organizativas. *Clío América*, 5(10), 228-244. <https://doi.org/https://doi.org/10.21676/23897848.420>
- Virgüez, J., Sánchez-Pineda, D.C., & Rodríguez-Suancha, S.A. (2020). La comunicación de marketing en el comportamiento del consumidor para las organizaciones: revisión sistemática de literatura. *Revista Boletín Redipe*, 9(1), 174-183. <https://doi.org/https://doi.org/10.36260/rbr.v9i1.906>
- Weinmann, M., Schneider, C., & Vom Brocke, J. (2016). Digital Nudging. *Business & Information Systems Engineering*, 58(6), 433-436. <https://bit.ly/3qYYcZv>
- Yasav, S. (2015). The impact of digital technology on consumer purchase behavior. *EY Global Financial Services Institute*, 3(3), 1-13. <https://bit.ly/3uzzilb>



# Etnocentrismo del consumidor e intención de compra en países en desarrollo

## Consumer ethnocentrism and purchasing intention in developing countries

**Dra. Catalina González-Cabrera** es profesora e investigadora de la Universidad del Azuay (Ecuador) (cgonzalez@uazuay.edu.ec) (<https://orcid.org/0000-0002-1367-9337>)

**Lcda. Karen Trelles-Arteaga** Licenciada en Estudios Internacionales por la Universidad del Azuay (Ecuador) (katrelles@es.uazuay.edu.ec) (<https://orcid.org/0000-0002-4982-4073>)

### Resumen

Las empresas en los países con menos experiencia productiva se ven amenazadas por el ingreso de productos extranjeros, percibidos como superiores entre los consumidores, lo que pone en desventaja a los suyos. Por consiguiente, los productores locales requieren de estrategias efectivas que doten a sus géneros de ventajas competitivas frente a las importaciones. Al respecto, investigaciones sobre el comportamiento del consumidor, han identificado que las creencias, percepciones y actitudes asociadas al país de origen de los productos tienen influencia en la intención de compra. En este sentido, el presente artículo analiza el grado en el que el etnocentrismo del consumidor tiene efecto sobre la intención de compra de calzado nacional, también examina posibles factores predictores y condicionadores de la relación; para esto, se empleó una encuesta en una muestra conformada por 361 estudiantes universitarios. En ella se utilizó una versión adaptada de la escala CETSCALE para medir el nivel de etnocentrismo del consumidor más una escala que mide la intención de compra de productos nacionales. En consecuencia, se comprobó que el nivel de etnocentrismo en el consumidor influye positivamente en la intención de compra del producto nacional y que condiciona el efecto del hábito de compra sobre la intención de compra, además, que la escala CETSCALE es una herramienta que puede ser utilizada en economías en desarrollo con interesantes resultados. Las implicaciones gerenciales y limitaciones de la investigación son discutidas a detalle.

### Abstract

*Companies in countries with less productive experience have seen threatened by the introduction of foreign products to their local markets, perceived as superior among consumers. Therefore, local producers require effective strategies to give their products competitive advantages over imports. In this regard, research on consumer behavior has identified that the beliefs, perceptions and attitudes associated with the country of origin of the products have an influence on the purchase intention. In this way, the present article analyzes the degree to which the consumer's ethnocentrism has an effect on the intention to buy national footwear, as well as possible predictive and conditioning factors of the relationship. For such purpose, a survey was used in a sample made up of 361 university students. It was composed by an adapted version of the CETSCALE scale used to measure the level of the consumer ethnocentrism, and a scale that measures the intention to buy national and foreign products. Consequently, it was found that the level of ethnocentrism in the consumer positively influences the purchase intention of the national product and that it conditions the effect of the purchase habit on the purchase intention; in addition, it was possible to verify that the CETSCALE scale is a tool that can be used in developing economies with interesting results. The managerial implications and limitations of the research are discussed in detail.*

### Palabras clave | keywords

Etnocentrismo del consumidor, CETSCALE, efecto moderador, intención de compra, hábito de compra, producto nacional, producto extranjero, países en desarrollo.

*Consumer Ethnocentrism, CETSCALE, Moderation effect, buying intention, buying habits, national-made products, foreign-made products, developing countries.*

**Cómo citar:** González-Cabrera, C., y Trelles-Arteaga, K. (2021). Etnocentrismo del consumidor e intención de compra en países en desarrollo. *Retos Revista de Ciencias de la Administración y Economía*, 11(21), pp. 165-180. <https://doi.org/10.17163/ret.n21.2021.10>



## 1. Introducción

La globalización ha facilitado el comercio de productos más allá de sus localidades, de manera que en las plazas comerciales es común encontrar productos de diversos orígenes (Karoui & Khemakhem, 2019; Teng, 2019). En consecuencia, se ha hecho notable que ciertos productos gocen de ventajas sobre otros por su origen de fabricación; tal efecto se estudia bajo la denominación “efecto país de origen” (*country of origin effect*, COE) (Hamin, 2006). Este término representa la influencia positiva o negativa que el país de manufactura de un producto puede tener en los procesos de decisión de compra del consumidor o comportamientos subsecuentes (Elliott & Cameron, 1994). Recientemente, Kausuhe et al. (2021) analizaron la influencia de la imagen de marca y el país de origen (COE) en la decisión de compra del teléfono inteligente chino Oppo en Manado (Indonesia), encontrando un efecto positivo y significativo de la imagen de marca en la lealtad, y otro efecto positivo, pero no significativo del COE en la decisión de compra. Ahora bien, lo que resulta importante en este punto, es analizar la preferencia de compra que podría existir en los consumidores hacia los productos de origen nacional en países en vías de desarrollo como Ecuador; dado que muchas personas miran la globalización como una amenaza a los intereses de sus grupos étnicos y nacionalidad, incluida la cultura del consumo (Bizumic, 2018).

Los sesgos a favor de los productos de fabricación doméstica en los consumidores se explican a través de un rasgo de personalidad llamado “etnocentrismo de consumo” (Balabanis & Dimantopoulos, 2004), de manera que, mientras más importancia una persona le dé a la fabricación doméstica de un producto, mayor será la tendencia etnocéntrica (Huddleston et al., 2001). En efecto, la importancia del concepto radica en su capacidad de proveer a la gestión de marketing un acercamiento a las razones que subyacen la preferencia de compra de productos domésticos versus los importados, así como, por qué ciertos segmentos de consumidores prefieren bienes domésticos mientras que otros no se muestran interesados en el origen de estos (Acikdilli et al., 2017). Para Sharma et al. (1995), el etnocentrismo ha proporcionado información útil tanto para importadores como exportadores en la selección de mercados objetivo y formulación de más apropiadas estrategias de marketing; tales como, la penetración del mercado, al revisar si la conducta etnocentrista de las personas es determinante para la compra de un producto.

En Latinoamérica, Muñoz y Velandia (2014) pretendieron establecer el nivel de etnocentrismo en relación con las actitudes e intención de compra de productos de origen nacional y extranjero en los mercados de Brasil y Colombia, los hallazgos permitieron evidenciar un bajo nivel de etnocentrismo para la muestra brasilera y un nivel medio para la colombiana, sin embargo, no se identificaron diferencias actitudinales en el consumo de productos extranjeros y domésticos del mercado colombo-brasilero. No obstante, Camarena y Sandoval (2016) en un estudio realizado en Sonora, México, encontraron diferencias en los niveles de etnocentrismo entre poblaciones de una misma región y hasta la existencia de microculturas, lo que condujo a pautas diferenciadas de comportamiento alimentario. En Ecuador, Crespo y Salas (2020) a través de modelos de ecuaciones estructurales estudiaron el comportamiento del consumidor quiteño del producto “chocolate”, los hallazgos demostraron que a mayor etnocentricidad del consumidor mayor era la actitud negativa hacia la compra de chocolates importados. Cabe señalar que no se ha encontrado evidencia empírica sobre efectos moderadores entre el nivel de etnocentrismo de consumo y la intención de compra de géneros locales en el Ecuador.

Por lo tanto, este estudio tiene como propósito medir el nivel de etnocentrismo de consumo en jóvenes universitarios ecuatorianos y su efecto en la intención de compra



tanto de productos domésticos como importados, con el fin de identificar la interacción del constructo en economías en desarrollo, y también posibles factores predictores y condicionadores de la relación.

### **1.1. Etnocentrismo del consumo**

El etnocentrismo fue conceptualizado por William Sumner (1906), sociólogo de la Universidad de Yale, reconocido por desarrollar los conceptos de “difusión”, “endogruppo” y “etnocentrismo”; este último ha sido definido como la tendencia de la gente a rechazar a otros que son culturalmente diferentes mientras favorecen a quienes son similares. Posteriormente, el concepto fue trasladado al comportamiento del consumidor, heredando las principales premisas y propiedades del constructo original. Aplicado al consumo, el etnocentrismo ha indicado la moralidad del individuo al comprar o rehusarse a comprar productos extranjeros (Shimp, 1984; Spillan et al., 2007) y, ha situado a la importación de productos como un problema moral y social (Spillan et al., 2007). No obstante, resultados de una reciente investigación, justifican la denominación de esta actitud proteccionista como “etnocéntrica” puesto que las personas con esta característica están muy preocupadas por la fuerza de su grupo étnico y rechazan las ideas, personas y productos que pueden debilitar a su grupo de cierta manera; incluida la cultura consumista (Bizumic, 2018).

En concepto, el etnocentrismo del consumidor (en adelante CE —por sus siglas en inglés— *Consumer Ethnocentrism*) representa las creencias acerca de lo apropiado y moral de comprar productos de fabricación extranjera (Shimp & Sharma, 1987). De manera que, los consumidores con un nivel alto de etnocentrismo califican de “incorrecto” a la compra de productos importados porque, desde su punto de vista, esto daña la economía doméstica y causa pérdidas de trabajos, además, consideran a los productos extranjeros como una amenaza (Sharma et al., 1995). En suma, estos consumidores son más propensos a sesgar sus juicios al estar más inclinados a acentuar los aspectos positivos de los productos domésticos y a desechar las virtudes de los productos extranjeros (Kaynak & Kara, 2002; Shimp & Sharma, 1987); manifestando también una actitud proteccionista hacia el bienestar económico del país y el empleo de sus compatriotas (Bizumic, 2018; Jiménez & Gutiérrez, 2010).

### **1.2. Etnocentrismo e intención de compra**

De acuerdo con Herche (1994), las percepciones de la moralidad de comprar productos importados entre miembros de un mercado, tienen mayor influencia en las decisiones e intenciones de compra que una estrategia de marketing tradicional, ya que el proceso de toma de decisión está compuesto por un componente normativo y un descriptivo (Slovic et al., 1977). Dado que el CE modela líneas de acción que se ajustan a las creencias y valores del individuo con respecto al grupo al que pertenece, este posee un carácter normativo (Shimp, 1984). En efecto, la norma subjetiva, a saber, creencias normativas y motivación para cumplir; es uno de los componentes de la teoría de la acción razonada; modelo de la psicología social que explica los elementos que influyen la intención del comportamiento de las personas; en este caso, el consumidor (Rosero & Montalvo, 2015). Además, el CE se caracteriza por el amor y preocupación del país del individuo y la amenaza sobre los intereses económicos derivados del daño causado por las importaciones a uno mismo y al país (Sharma et al., 1995); de manera que se esperaría que la amenaza percibida de la competencia extranjera genere una reacción psicológica que provoque que los individuos se rehúsen a comprar productos importados (Jiménez & Gutiérrez, 2010) Luque, Ibáñez, & del Barrio, 2000; Shimp & Sharma, 1987 y ejerzan presión sobre los demás miembros del grupo para que repliquen tal

comportamiento (Huddleston et al., 2001). En consecuencia, se ha demostrado que el etnocentrismo de consumo está inversamente relacionado a la intención de compra de productos importados, por considerar al comportamiento como inapropiado y perjudicial para la economía doméstica (Granzin & Painter, 2001; Jiménez & Gutiérrez, 2010; Netemeyer et al., 1991; Shimp & Sharma, 1987).

Por otra parte, las consecuencias del etnocentrismo sobre los productos domésticos incluyen su sobreestimación y la obligación moral de comprarlos y preferirlos (Kaynak & Kara, 2002; Sharma et al., 1995). En efecto, varias investigaciones encontraron que cuanto mayor es el nivel de CE, más positivas son las creencias y actitudes sobre los productos fabricados localmente y mayor es la importancia de comprarlos (p. ej.: Balabanis & Diamantopoulos, 2004; Durvasula et al., 1997; Herche, 1992; Klein, 2002; Nadiri & Tümer, 2010; Shimp & Sharma, 1987).

Por consiguiente, los consumidores etnocéntricos deben mostrar actitudes más positivas hacia los productos hechos en su país antes que a los productos importados, en concordancia con el sentido de obligación que tienen con este (Shoham & Makovec, 2003). Entonces, cuando los consumidores tienen una actitud positiva hacia el producto, se espera que esa percepción sea traducida en intenciones de compra reales (Hamin, 2006; Wu et al., 2010); de manera que, mientras más etnocéntrico sea el consumidor, hay mayor posibilidad de que este elija productos de elaboración local (Nadiri & Tümer, 2010; Shoham & Makovec, 2003). Es así como Akbarov (2021), demostró recientemente el efecto del etnocentrismo sobre el comportamiento de compra entre diferentes categorías de productos en Azerbaiyán, un país con características específicas de consumo.

Por lo tanto, de acuerdo con lo anterior expuesto, se postula la siguiente hipótesis:

**H1:** El etnocentrismo del consumidor influye en la intención de compra de productos domésticos.

Por otra parte, es importante mencionar que la mayor parte de los estudios sobre el CE se han realizado en economías desarrolladas, donde generalmente los productos domésticos tienen mejor apreciación que los extranjeros (Elliott & Cameron, 1994; Herche, 1992; Karoui & Khemakhem, 2019). De hecho, Klein et al., (1998) indicaron que los consumidores etnocéntricos prefieren productos de origen local porque creen que su producción nacional es la mejor. Por otra parte, los resultados de la investigación de Acikdilli et al. (2017) en Turquía, apuntan a que los consumidores tienen preferencia por los productos locales si son de igual o mejor calidad que los importados, asimismo, en Vietman, Pham (2020) encontró que el comportamiento de compra del consumidor estaba significativamente influenciado por su país de origen.

Por el contrario, según Wang y Chen (2004), en un país en desarrollo un consumidor con altos niveles de etnocentrismo no necesariamente tiende a percibir a los productos domésticos como superiores a los importados, por lo que una admiración por los productos extranjeros sumada a la percepción negativa de los productos nacionales, mitigarían el efecto del CE sobre la intención de compra. Por lo tanto, es importante estudiar el efecto del CE en países en desarrollo, donde generalmente las marcas extranjeras se consideran mejores que las nacionales (Batra et al., 2000; Hamin, 2006; Kinra, 2006; Wang & Chen, 2004). Lo anterior sugiere que el CE es capaz de explicar de manera más efectiva los sesgos positivos de los consumidores hacia los productos locales que los sesgos negativos frente a productos extranjeros (Balabanis & Diamantopoulos, 2004; Hamin, 2006; Kausuhe et al., 2021; Klein et al., 2005; Luque et al., 2000; Supphellen & Rittenburg, 2001).

Con lo anterior expuesto, se plantea la siguiente hipótesis:

**H2:** El etnocentrismo del consumidor favorece la calidad percibida hacia (H2a) los productos domésticos y no tiene efecto en la calidad percibida sobre (H2b) los productos de origen extranjero.

### ***1.3. Factores condicionantes del efecto etnocentrista***

Ahora bien, estimando que los consumidores en países desarrollados valoran mejor a sus productos, una conducta etnocentrista guiaría la preferencia de compra de estos; por consiguiente, la calidad percibida de un producto moderaría el efecto del etnocentrismo de consumo sobre la intención de compra (Wang & Chen, 2004). En efecto, Yagci (2001) señaló que el etnocentrismo del consumidor es un predictor de la intención de compra de productos domésticos solo cuando la competencia es originaria de un país menos desarrollado. Asimismo, Wang y Chen (2004) demostraron que, en un país en desarrollo, la relación entre el CE y la disposición a comprar productos nacionales resultó más débil para consumidores con un juicio de baja calidad de sus productos nacionales o cuando sostienen altos valores de consumo conspicuo; puesto que los consumidores en países en vías de desarrollo perciben a los productos importados como símbolos de status social.

Por otra parte, cabe señalar que los hábitos son los que guían la toma de decisiones de compra inconscientes (Ji & Wood, 2007); y son una forma de automaticidad en la que la decisión de compra está guiada por el contexto (Wood & Neal, 2009) y no por un análisis más minucioso de la información del producto. En este marco, en un país en desarrollo, donde las importaciones generalmente tienen significados simbólicos de marca y estatus social, el hábito de compra puede influir negativamente sobre la intención de compra. En consecuencia, es necesario conocer, en primera instancia, la influencia del hábito de compra sobre la intención de compras nacionales; y en segunda instancia, y lo que resulta novedoso, si el nivel de etnocentrismo del consumidor condiciona el efecto del hábito sobre la intención de compra. Cabe mencionar que Akbarov (2021) demostró el efecto moderador de algunas variables sociodemográficas, tales como: el género, los ingresos personales y el estado civil, pero no contrastó el rol moderador del nivel etnocentrista. Por lo tanto, se establecen las siguientes hipótesis:

**H3:** El hábito de compra influye negativamente en la intención de compra de productos nacionales.

**H4:** El etnocentrismo del consumidor condiciona el efecto del hábito de compra de calzado en la intención de compra.

## **2. Materiales y método**

Esta investigación se realizó en Ecuador, país considerado en vías de desarrollo y con poca experiencia industrial. Los consumidores ecuatorianos tienden a replicar las tendencias de consumo de los países occidentales desarrollados. En efecto, la moda y el calzado son sectores altamente invadidos por marcas extranjeras que han obstaculizado el posicionamiento de las marcas ecuatorianas que, además de estar condicionadas a expandirse globalmente por los altos costos derivados de la dolarización frente a la moneda nacional del resto de competidores regionales, encuentran dentro de su entorno local un mercado saturado. En consecuencia, es necesario identificar estrategias competitivas que doten de ventajas a los productos de elaboración ecuatoriana; proponiendo al etnocentrismo del consumidor como un factor favorable al sector para

fomentar el consumo de sus productos frente a la competencia extranjera. Para efectos de esta investigación, se eligió al calzado porque la industria tiene una amplia y especializada producción nacional; cuenta con 5800 empresas que diseñan y producen zapatos para el mercado local y extranjero (Lara, 2018). Además, el sector es de gran peso en la economía nacional; según la Cámara Nacional de Calzado (CALTU), anualmente, las ventas del sector alcanzan un monto de \$600 millones anuales, generando alrededor de 100 mil plazas de empleo directo e indirecto (Lara, 2018).

En primer lugar, el cuestionario utilizado en el estudio, recogió información sobre el sexo, edad, área de estudio y hábito de consumo. Luego, a través de la escala CETSCALE de 6-ítems, versión de Klein et al. (2005), se midió el etnocentrismo del consumidor. Originalmente, los ítems de la escala reflejan una preferencia por los productos estadounidenses sobre los fabricados en otros países, y miden la lealtad a la compra de productos estadounidenses y el rechazo a comprar, o importar, productos extranjeros (Bizumic, 2018). Entre los ítems de la escala utilizados están “solamente deberían importarse aquellos productos que no estuvieran disponibles en Ecuador” y “un verdadero ecuatoriano debería comprar siempre productos hechos en Ecuador”; la escala es medida en un formato Likert de cinco puntos de asignación donde 1=totalmente en desacuerdo y 5=totalmente de acuerdo, que se suman para obtener una calificación de entre 6 a 30 puntos en el que un mayor puntaje significa un mayor nivel de etnocentrismo. ( $M=15.45$ ,  $DT= 4.82$ ; Alfa de Cronbach= .81). Se creó una variable índice del etnocentrismo del consumidor ( $M=2.57$ ,  $DT= .80$ ).

La intención de compra se midió a través de la escala de Josiassen, Assaf y Karpen (2011). Se le pidió a los encuestados indiquen su intención de compra de zapatos ecuatorianos versus importados a través de ítems como “me sentiría culpable si compro un producto importado” y “siempre que esté disponible, preferiría comprar productos nacionales”, los enunciados fueron medidos con un formato Likert de cinco puntos que van de 1=totalmente en desacuerdo a 5=totalmente de acuerdo. Por último, se creó una variable índice de la intención de compra. ( $M=2.09$ ,  $DT= .82$ ; Alfa de Cronbach= .81). Cabe mencionar en este punto que, de acuerdo con el promedio obtenido, el índice de intención de compra de producto nacional es bajo (2.09), lo que quiere decir que los participantes del estudio prefieren comprar productos importados. La diferencia de la media con el punto medio teórico (3) resultó estadísticamente significativa [ $t(360)=-20.387$ ,  $p=.000$ ]

La calidad percibida de un producto se midió con el precio que el consumidor está dispuesto a pagar por un producto de origen extranjero y origen nacional; bajo la premisa de que cuando se carece de mayor información sobre un producto, el precio tiene efecto en la calidad percibida (Chang & Wildt, 1994; Dodds & Monroe, 1985; Olson & Jacoby, 1972). A través de las preguntas ¿Cuánto está dispuesto a pagar por un par de zapatos ecuatorianos? Con intervalos de precios que van de \$10 a \$70 o más, asimismo se preguntó por los zapatos importados. Y, por último, el hábito de compra se midió con la cantidad de zapatos que se ha comprado en el año (de un par hasta nueve en adelante).

El número de cuestionarios válidos fue de 361 para el que se aplicó el método de muestreo no probabilístico por conveniencia debido a la facilidad de reclutamiento de los participantes ya que todos eran estudiantes de la Universidad del Azuay, Cuenca-Ecuador. La muestra consistió en 213 mujeres (59%) y 148 hombres (41%), entre 17 a 37 años de las distintas áreas de especialización universitaria.

### 3. Resultados

La hipótesis 1 plantea que el etnocentrismo del consumidor influye en la intención de compra de productos domésticos. Para el contraste de la hipótesis se realizó

una regresión lineal. Tal como se puede apreciar en la Tabla 1, el valor de  $F = 183,950$  tiene un valor  $p$  menor a 0,05 por lo que se concluye que la dependencia lineal es estadísticamente significativa.

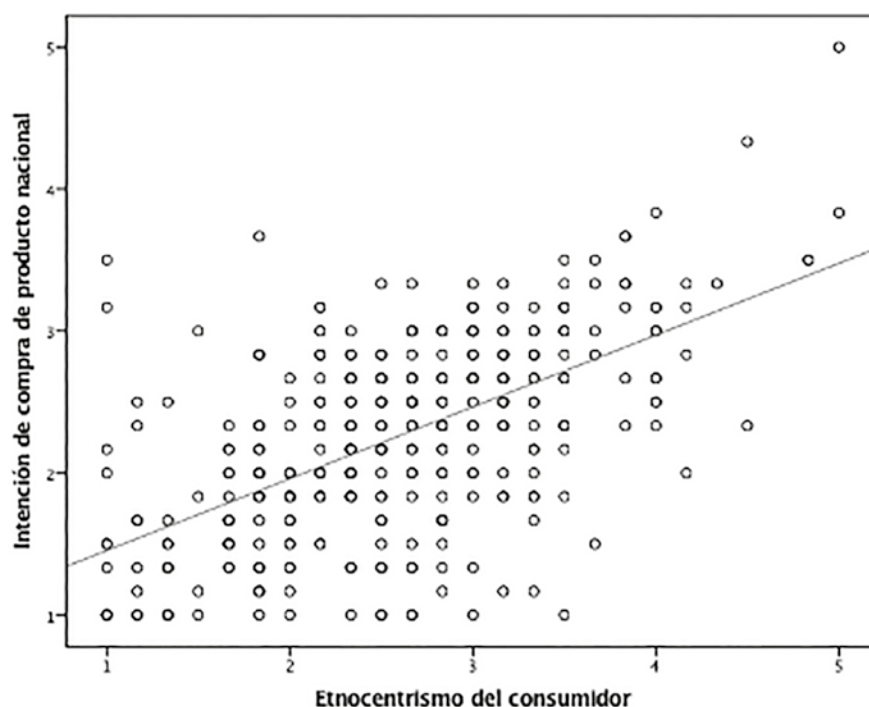
Por lo tanto, se confirma la hipótesis 1, el nivel de etnocentrismo de los participantes influye en su intención de compra de productos domésticos, además la relación señala que mientras mayor es el índice del etnocentrismo del consumidor mayor es la intención de compra del producto nacional (Véase Figura 1).

**Tabla 1. Regresión lineal sobre la intención de compra de producto nacional**

	R	R cuadrado	F	Beta	t	Sig.
CE	0,582	0,339	183,950	0,506	13,562	0,000

*Nota:* Variable dependiente: Intención de compra.

**Figura 1. Dispersión, etnocentrismo del consumidor e intención de compra**



La hipótesis 2 formula “El etnocentrismo del consumidor favorece la calidad percibida hacia (a) los productos domésticos y no tiene efecto en la calidad percibida sobre (b) los productos de origen extranjero”, se aplica para su contraste una regresión lineal. Se obtiene en cuanto a los productos domésticos, un valor de  $F = 3,682$  pero al tener un valor  $p$  mayor a 0,05 se rechaza la H2a. Es decir, el etnocentrismo del consumidor no influye en la percepción de la calidad de los productos domésticos. No obstante, en cuanto a los productos de origen extranjero, el valor de  $F = 3,352$  tiene un valor  $p$  menor a 0,1 y mayor a 0,05, lo que señala que es tendencial. Es decir, que, si se ampliase la muestra o el contexto de estudio, este dato podría cambiar. Por el momento, se rechaza la H2b al no encontrar soporte empírico suficiente para confirmar que no hay un efecto del etnocentrismo del consumidor en la calidad percibida de los productos importados (Véase Tabla 2).



**Tabla 2. Regresión lineal sobre la calidad percibida hacia el producto doméstico y extranjero**

	R	R cuadrado	F	Beta	t	Sig.
CE <sup>1</sup>	0,044	0,002	0,682	-0,044	-0,826	0,409
CE <sup>2</sup>	0,096	0,009	3,352	-0,096	-1,831	0,068

1. Variable dependiente: Calidad percibida hacia el producto doméstico.

2. Variable dependiente: Calidad percibida hacia el producto extranjero.

Para la comprobación de la hipótesis 3 que plantea que el hábito de compra influye negativamente en la intención de compra de productos nacionales, bajo el argumento de que, el hábito no es una compra consciente; y que, además, en un país en desarrollo como Ecuador, la gente altamente consumidora prefiere lo importado; quienes, además, suelen tener un poder adquisitivo alto, no suelen comprar producto nacional y por tanto, presentan valores de consumo conspicuo, “lo importado es mejor”.

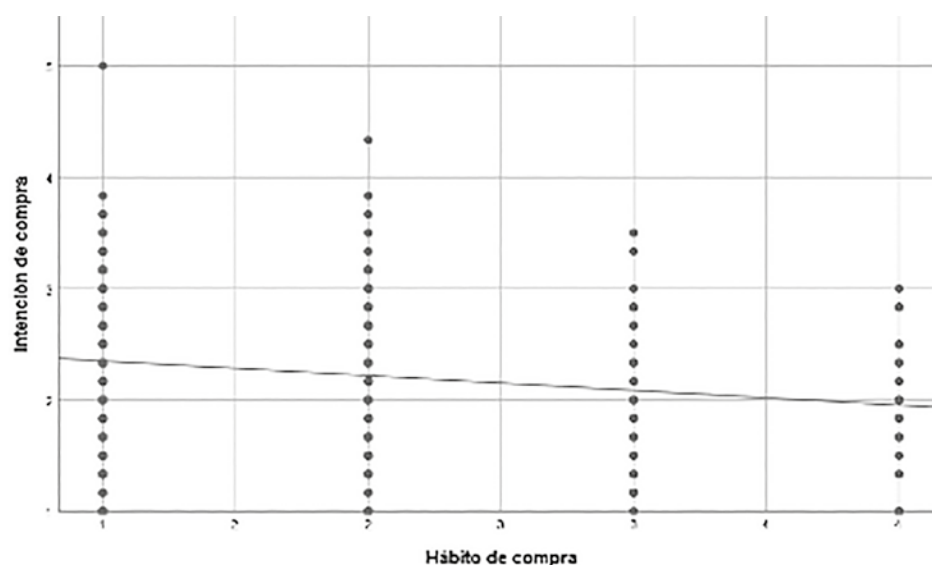
Para el contraste de esta hipótesis se aplicó una regresión lineal simple, tal como se aprecia en la Tabla 3, de acuerdo con los valores del estadístico *F* del ANOVA, [ $F=(1, 359)=11,482, p<.0001$ ] se confirma la H3. Además, a través del coeficiente *beta*, se puede establecer que existe una relación negativa entre el hábito de compra y la intención de comprar producto nacional [ $b=-0.17, t(359)=-3,388, p<.0001$ ]. Véase también en la Figura 2 que al aumentar el hábito de compra disminuye la intención de compra de calzado nacional.

**Tabla 3. Regresión lineal sobre la intención de compra de productos nacionales**

	R	R cuadrado	F	Beta	t	Sig.
Hábito de compra	-0,176	0,031	11,482	-0,176	-3,388	0,001

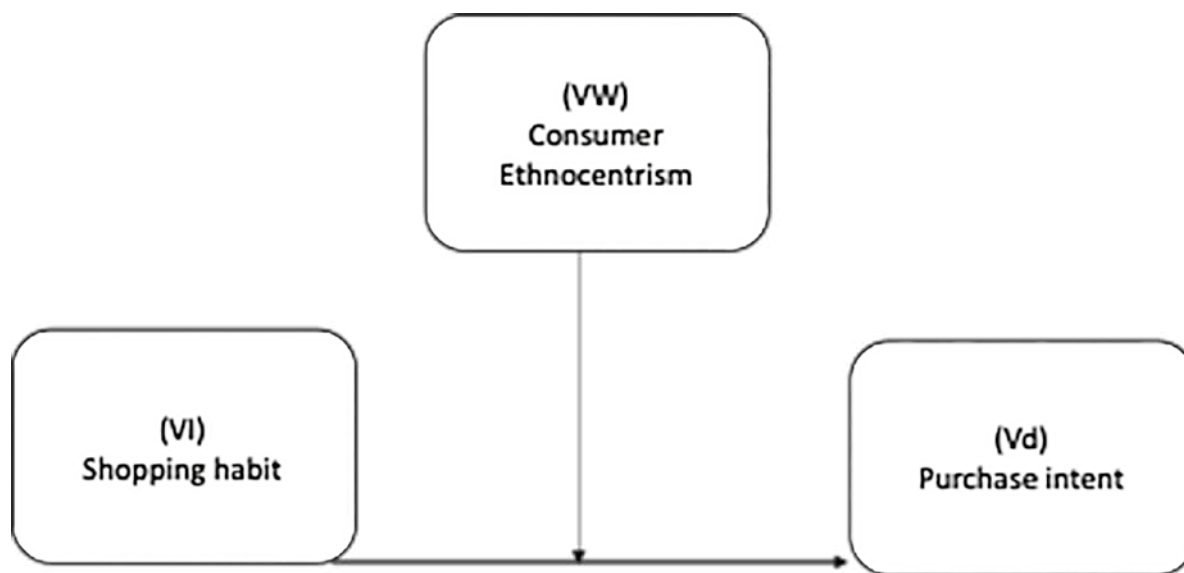
Variable dependiente: Intención de compra

**Figura 2. Regresión lineal del hábito de compra sobre la intención de compra**



Por último, la hipótesis 4 formula que el nivel de etnocentrismo del consumidor condiciona el efecto del hábito de compra sobre la intención de comprar un producto de origen nacional. (Véase modelo en Figura 3). Para el contraste de esta hipótesis, se aplicó el modelo 1 de moderación de la macro PROCESS elaborada por Hayes (2013, 2018) que se basa en la regresión lineal múltiple.

**Figura 3. Modelo condicional**



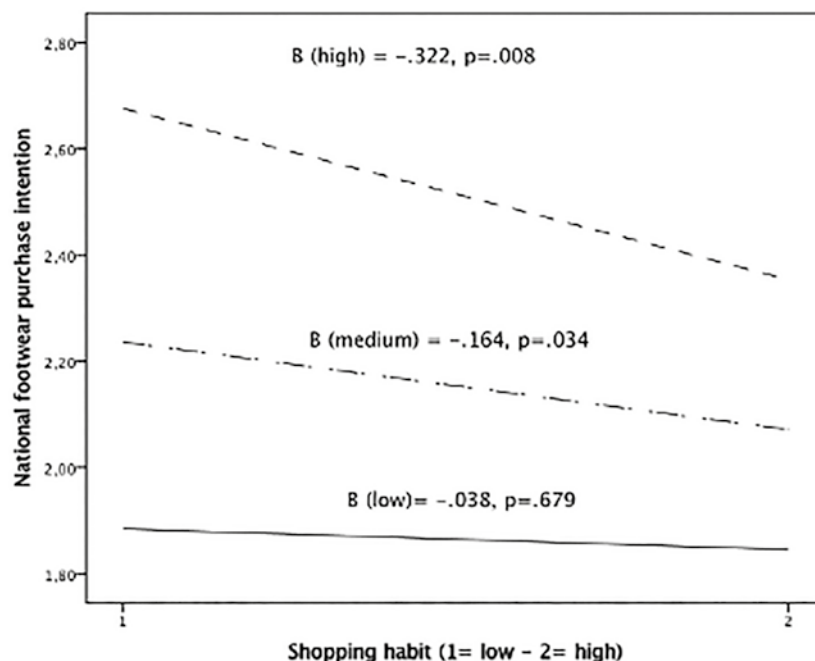
Los resultados de los análisis confirman la hipótesis 4. Por una parte, se obtiene una interacción estadísticamente tendencial entre el hábito de compra y el nivel de etnocentrismo ( $b=-.189$ ,  $p=.057$ ), además, se encontró un efecto moderador o condicional del etnocentrismo del consumidor en la intención de compra (Véase Tabla 4). Es decir, cuando el hábito de compra es alto, la intención de compra de producto nacional desciende, pero esto sucede solamente en las personas con alto ( $B= -.322$ ,  $p=.008$ ) y medio nivel de etnocentrismo ( $B= -.164$ ,  $p=.034$ ) (Véase Figura 4). Este resultado se discute en el siguiente apartado.

**Tabla 4. Análisis de moderación del etnocentrismo del consumidor en la intención de compra de producto nacional**

Variable moderadora (W)	B	ES	p	IC 95% LI LS	
Etnocentrismo del consumidor (bajo)	-.038	.094	.679	-.223	.146
Etnocentrismo del consumidor (medio)	-.164	.077	.034	-.317	-.011
Etnocentrismo del consumidor (alto)	-.322	.122	.008	-.562	-.082

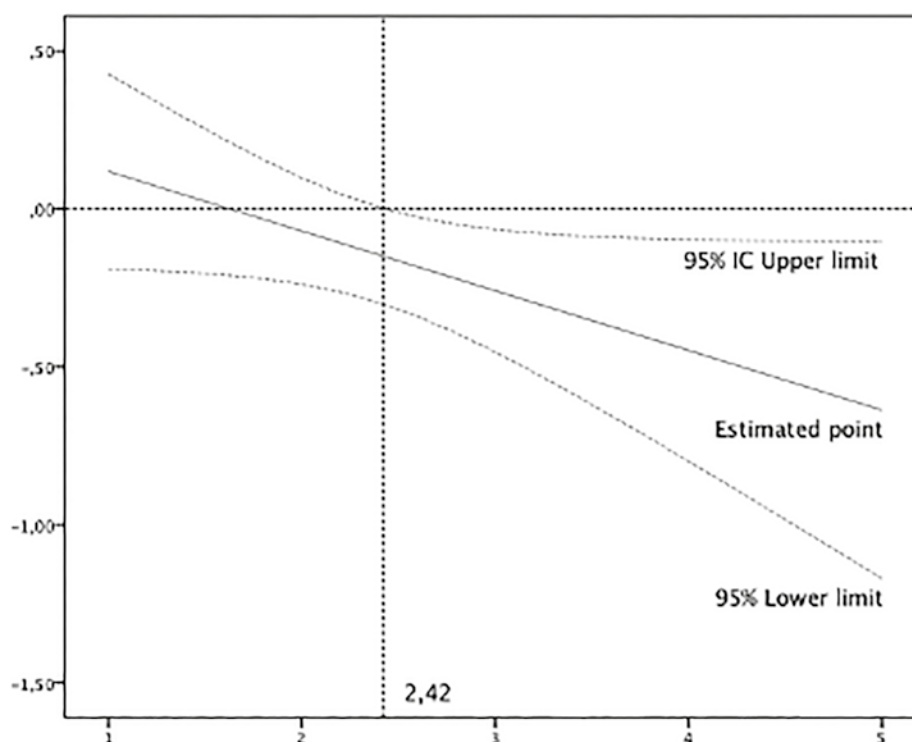
*Nota:* B=coeficiente interacción. ES= error estándar. IC= intervalo de confianza. LI= Límite inferior, LS= Límite superior.

**Figura 4. Interacción de cómo el etnocentrismo interfiere entre el hábito de compra y la intención de compra de producto nacional**



Con la técnica Johnson-Neyman (Hayes 2013, 2018) se pudo conocer que el punto exacto en el cual la interacción comienza a ser estadísticamente significativa fue a partir de 2.42 (del rango de la variable moderadora “nivel de etnocentrismo del consumidor” de 1 a 5) (Véase Figura 5). Antes de eso, no se daba un efecto condicional del etnocentrismo del consumidor en la intención de compra.

**Figura 5. Región de la significancia del efecto condicional (técnica Johnson Neyman)**



#### 4. Conclusiones y discusión

En primer lugar, este estudio demuestra la validez y fiabilidad de la escala CETSCALE en el Ecuador, tal como el estudio de Crespo y Salas (2018) pero con otro tipo de producto, ellos analizaron el consumo de chocolate, en este caso, el calzado; de esta manera se aporta a la investigación del etnocentrismo del consumidor en países en vías de desarrollo. Como se mencionó en la literatura, la mayor parte de estudios sobre el tema se han realizado en países desarrollados donde generalmente los productos locales tienen mayor aceptación por su percepción de calidad derivada de la imagen del país al que pertenecen (Wang & Chen, 2004). En efecto, a través de la escala de intención de compra, la muestra que conformó este estudio demostró que existe un nivel muy bajo de preferencia por los productos nacionales y, asimismo, señalaron no sentirse moralmente mal si compran un producto de origen extranjero.

A partir de lo anterior, y considerando que estudios previos demostraron que existe una significativa relación entre el CE y la intención de comprar bienes producidos en el país, fue necesario investigar en qué manera y medida el CE puede influir en la decisión de compra en países donde se tiene mayor preferencia de los productos extranjeros sobre los productos nacionales. De acuerdo con Shimp y Sharma (1987), la universalidad del concepto debe tener la misma habilidad predictiva de las creencias y percepciones de los consumidores en cualquier contexto económico y, por lo tanto, debe ser capaz de predecir preferencias e intenciones de compra tal y como lo hace en economías avanzadas. En consecuencia, la H1 demostró que, en la muestra del estudio, el CE afecta positivamente la intención de compra del producto nacional. A pesar de que el nivel de CE del grupo es generalmente bajo ( $M=2.57$ ), este demostró afectar positivamente la intención de compra de productos domésticos.

De la misma manera, según Klein et al. (2005), en entornos donde las marcas extranjeras se perciben como superiores a las locales, el efecto del CE se expresa en percepciones más positivas acerca de los productos domésticos y con poco o ningún efecto sobre las marcas extranjeras. De esta manera, se planteó la H2, con el fin de examinar si el etnocentrismo del consumidor favorecía la calidad percibida hacia (a) los productos domésticos y no tendría efecto en la calidad percibida sobre (b) los productos de origen extranjero. Sin embargo, se obtuvo que el etnocentrismo del consumidor no influye en la percepción de la calidad de los productos domésticos. No obstante, el resultado resultó marginalmente estadístico en cuanto a los productos de origen extranjero. Es decir, que si se ampliase la muestra o cambiase el contexto de estudio este dato podría ser estadísticamente significativo. En adición a lo encontrado, se puede afirmar que, el etnocentrismo en el consumo es un constructo moral e independiente de la evaluación de calidad que el consumidor tiene sobre un producto nacional. Lo anterior también se sustenta en hallazgos de la investigación de Teng (2019), quien demostró que el etnocentrismo del consumidor no tiene un efecto de moderación significativo en la relación entre la calidad percibida y la intención de compra de productos nacionales.

Ahora bien, la literatura sobre el comportamiento del consumidor nos sugiere que existen motivaciones sociales que determinan la intención de compra. En este sentido, se estableció al consumo conspicuo, medido a través de la frecuencia de compra, como determinante en el proceso de decisión de compra. En efecto, cuando las personas con frecuencia han realizado una respuesta en contextos particulares, el contexto puede llegar a desencadenar la respuesta directamente en el sentido de que no requiere objetivos e intenciones de apoyo (Wood & Neal, 2009). De esa manera, se sostuvo que la intención de compra de productos nacionales se vería afectada cuando el consumidor realiza compras inconscientes, a partir de experiencias y no necesariamente de los atri-

butos intangibles del producto como su lugar de fabricación. Efectivamente, los resultados de la H3 confirmaron lo expuesto y por lo tanto, los hábitos de compra afectan negativamente la intención de compra de productos nacionales.

Por otra parte, considerando que empíricamente el CE va más allá de las evaluaciones de calidad y representa un comportamiento moral (Shimp & Sharma, 1987); se estimó que para que el CE favorezca la intención de compra de un producto nacional, es necesario que el consumidor conozca el origen de fabricación. Para verificar lo anteriormente expuesto, se evaluó al CE como un moderador del hábito de compra en la intención de compra. En consecuencia, la H4 confirmó la premisa y, resulta que, en el consumidor habitual la conducta etnocentrista no motiva la compra de productos nacionales. Esto se puede deber a que los consumidores habituales son personas con mayor nivel adquisitivo y se interesan más por la imagen de marca y el estatus social que esta puede representar.

En síntesis, una vez demostrada la influencia del etnocentrismo sobre la intención de compra de productos nacionales; el etnocentrismo del consumidor tiene importantes implicaciones prácticas para empresas y gobiernos. Por una parte, los productores locales se favorecen del etnocentrismo del consumidor al tener una percepción sobre la ventaja que podrán tener sobre el mercado local por el hecho de que su producción es nacional y por el conocimiento de que su participación en el mercado implica una ganancia para toda la sociedad. Esto es necesario, puesto que, en contextos económicos como el ecuatoriano, las Pymes locales intentan sobrevivir en un mercado relativamente pequeño y saturado por productos extranjeros. En ese sentido, este estudio se desarrolló con el propósito de identificar implicaciones prácticas que beneficien el fortalecimiento y expansión de la industria local; al proveer a los pequeños negocios locales, información acerca de la ventaja que sus productos tienen por el hecho de ser de fabricación nacional.

En la actualidad, es importante dirigir los planes de marketing al consumidor considerando sus factores sociales, personales, culturales y psicológicos, tal como Ortega-Vivanco (2020) concluye en su estudio realizado en la coyuntura actual causada por la COVID-19; en este demuestra que existe una relación significativa entre los cambios de los hábitos de consumo y los factores que influyen el comportamiento del consumidor en los tiempos de pandemia, tales como el incremento de las preferencias en el consumo de productos locales y la necesidad por parte de las empresas de diseñar estrategias de marketing digital enfocadas más en el cliente que en el producto, que satisfagan sus necesidades pos-COVID-19, claramente asociadas al ahorro y al impulso de los emprendimientos locales.

Paralelamente, el gobierno u organizaciones *buy local* pueden guiar campañas que evoquen un sentimiento patriótico; es decir, proponer la compra de productos locales como una forma de ser ecuatoriano; y a la vez representar a las importaciones como una forma de amenaza a la economía, destacando los perjuicios que estas causan a toda la sociedad. Todo esto como resultado de haber demostrado que el efecto del CE sobre la intención de compra es una conducta netamente nacionalista independientemente de las consideraciones de precio o calidad (Shankarmahesh, 2006).

Finalmente, se sugieren futuras líneas de investigación, tales como determinar el punto emocional-tradicional del consumidor y su relación con su nivel etnocentrista; así como, se pueden identificar otros factores condicionantes del CE sobre la intención de compra como el consumo conspicuo; de manera que se pueda potenciar el efecto del CE para beneficio de la industria local. Además, es importante ampliar el estudio a otras industrias con el fin de confirmar los resultados encontrados en este estudio y generalizarlos para demás sectores. Asimismo, en la revisión de la literatura



se mencionó la corta investigación del CE en economías en desarrollo; por lo que se propone estudiar y aplicar la CETSCALE en otros espacios de similares características al Ecuador y con otras categorías de productos.

## Referencias

- Acikdilli, G., Ziemnowicz, C., & Bahhouth, V. (2017). Consumer Ethnocentrism in Turkey: Ours are Better than Theirs, *Journal of International Consumer Marketing*, 30(1), 45-57. <https://doi.org/10.1080/08961530.2017.1361882>
- Akbarov, S. (2021). Consumer ethnocentrism and purchasing behavior: moderating effect of demographics. *Journal of Islamic Marketing*, 12(1). <https://doi.org/10.1108/JIMA-02-2020-0047>
- Balabanis, G., & Diamantopoulos, A. (2004). Domestic Country Bias, Country-of-Origin Effects, and Consumer Ethnocentrism: A Multidimensional Unfolding Approach. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 32(1), 80-95. <https://doi.org/10.1177/0092070303257644>
- Batra, R., Ramaswamy, V., Alden, D., Steenkamp, J., & Ramachander, S. (2000). Effects of Brand Local and Nonlocal Origin on Consumer Attitudes in Developing Countries. *Journal of Consumer Psychology*, 9(2), 83-95. [https://doi.org/10.1207/S15327663JCP0902\\_3](https://doi.org/10.1207/S15327663JCP0902_3)
- Bizumic, B. (2018). Effects of the dimensions of ethnocentrism on consumer ethnocentrism: An examination of multiple mediators. *International Marketing Review*, 36(5), 748-770. <https://doi.org/10.1108/IMR-04-2018-0147>
- Camarena-Gómez, D.M., & Sandoval-Godoy, S.A. (2016). Etnocentrismo y comida típica regional: una caracterización de las preferencias y consumo de la población urbana de Sonora|| Ethnocentrism and Traditional Regional Food: A Characterization of the Preferences and Consumption of the Sonora Urban Population. *Razón y Palabra*, 20(3\_94), 501-516. <https://bit.ly/39SMjNu>
- Crespo, G., & Salas, R. (2018). Etnocentrismo y su influencia en el comportamiento del consumidor de chocolate en el cantón Quito. *Revista Yura: Relaciones Internacionales*, (14) 121-142. <https://bit.ly/3c4uei3>
- Chang, T.Z., & Wildt, A.R. (1994). Price, product information, and purchase intention: An empirical study. *Journal of the Academy of Marketing Science: Official Publication of the Academy of Marketing Science*, 22(1), 16-27. <https://doi.org/10.1177/0092070394221002>
- Dodds, W., & Monroe, K. (1985). The effect of brand and price information on subjective product evaluations. *Advances in Consumer Research*, 126(2), 129-138. <https://doi.org/10.1037/a0026025>
- Durvasula, S., Andrews, J.C., & Netemeyer, R.G. (1997). A Cross-Cultural Comparison of Consumer Ethnocentrism in the United States and Russia. *Journal of International Consumer Marketing*, 9(4), 73-93. [https://doi.org/10.1300/J046v09n04\\_05](https://doi.org/10.1300/J046v09n04_05)
- Elliott, G.R., & Cameron, R.C. (1994). Consumer Perception of Product Quality and the Country-of-Origin Effect. *Journal of International Marketing*, 2(2), 49-62. <https://doi.org/10.1177/1069031X9400200204>
- Granzin, K.L., & Painter, J.J. (2001). Motivational influences on "buy domestic" purchasing: Marketing management implications from a study of two nations. *Journal of International Marketing*, 9(2), 73-96. <https://doi.org/10.1509/jimk.9.2.73.19883>
- Hamin, E.G. (2006). A less-developed country perspective of consumer ethnocentrism and "country of origin" effects: Indonesian evidence. *Asia Pacific Journal of Marketing and Logistics*, 18(2), 79-92. <https://doi.org/10.1108/13555850610658246>
- Hayes, A. (2013). *Introduction to mediation, moderation, and conditional process analysis*. The Guilford Press. <https://doi.org/978-1-60918-230-4>
- Hayes, A.F. (2018). *Introduction to Mediation, Moderation, and Conditional Process Analysis, Second Edition: A Regression-Based Approach*. The Guilford Press (2.a).
- Herche, J. (1992). A note on the predictive validity of the CETSCALE. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 20(3), 261-264. <https://doi.org/10.1007/BF02723413>

- Herche, J. (1994). Ethnocentric Tendencies, Marketing Strategy and Import Purchase Behaviour. *International Marketing Review*, 11(3), 4-16. <https://doi.org/10.1108/02651339410067012>
- Huddleston, P., Good, L.K., & Stoel, L. (2001). Consumer ethnocentrism, product necessity and Polish consumers' perceptions of quality. *International Journal of Retail & Distribution Management*, 29(5), 236-246. <https://doi.org/10.1108/09590550110390896>
- Ji, M.F., & Wood, W. (2007). Purchase and consumption habits: Not necessarily what you intend. *Journal of Consumer Psychology*, 17(4), 261-276. [https://doi.org/10.1016/S1057-7408\(07\)70037-2](https://doi.org/10.1016/S1057-7408(07)70037-2)
- Jiménez, N., & Gutiérrez, S. (2010). Socio-Psychological Antecedents of the Buying of Foreign Products: Consumer Ethnocentrism and Animosity. *Revista Española de Investigación En Marketing ESIC*, 14, 7-24.
- Josiassen, A., Assaf, G., & Karpen, I. (2011). Consumer ethnocentrism and willingness to buy: Analyzing the role of three demographic consumer characteristics. *International Marketing Review*, 28(6), 627-646. <https://doi.org/10.1108/02651331111181448>
- Karoui, S., & Khemakhem, R. (2019). Consumer ethnocentrism in developing countries. *European Research on Management and Business Economics*, 25, 63-71. <https://doi.org/10.1016/j.iiedeen.2019.04.002>
- Kausuhe, J.N., Worang, F.G., & Gunawan, E.M. (2021). The influence of brand image and country of origin on purchase decision of Oppo Smartphone in Manado. *Journal EMBA*, 9(1). <https://doi.org/10.35794/emba.v9i1.32041>
- Kaynak, E., & Kara, A. (2002). Consumer perceptions of foreign products. *European Journal of Marketing*, 36(7-8), 928-949. <https://doi.org/10.1108/03090560210430881>
- Kinra, N. (2006). The effect of country-of-origin on foreign brand names in the Indian market. *Marketing Intelligence and Planning*, 24(1), 15-30. <https://doi.org/10.1108/02634500610641534>
- Klein, J.G., Ettenson, R., & Morris, M.D. (1998). The animosity model of foreign product purchase: an empirical test in the People's Republic of China. *The Journal of Marketing*, 62(1), 89-100. <https://doi.org/10.2307/1251805>
- Klein, J.G. (2002). Us versus them, or us versus everyone? delineating consumer aversion to foreign goods. *Journal of International Business Studies*, 33(2), 345-363. <https://doi.org/10.1057/palgrave.jibs.8491020>
- Klein, J.G., Ettenson, R., & Krishnan, B.C. (2005). Extending the construct of consumer ethnocentrism: When foreign products are preferred. *International Marketing Review*, 23(3), 304-321. <https://doi.org/10.1108/02651330610670460>
- Lara, F. (2018). Zapatos ecuatorianos, con un mercado cuesta arriba. *Revista Vistazo*. <https://bit.ly/39ZKSfU>
- Luque, T., Ibáñez, J., & del Barrio, S. (2000). Consumer ethnocentrism measurement. An assessment of the reliability and validity of the CETSCALE in Spain. *European Journal of Marketing*, 34(11/12), 1353-1374. <https://doi.org/10.1108/03090560010348498>
- Muñoz, C.A., & Velandia, A. (2014). Ethnocentrism of the Colombian and Brazilian market and its relationship with the attitudes towards intention to purchase foreign and domestic products. *Suma Psicológica*, 21(2), 99-106. [https://doi.org/10.1016/S0121-4381\(14\)70012-8](https://doi.org/10.1016/S0121-4381(14)70012-8)
- Nadiri, H., & Tümer, M. (2010). Influence of ethnocentrism on consumers' intention to buy domestically produced goods: An empirical study in North Cyprus. *Journal of Business Economics and Management*, 11(3), 444-461. <https://doi.org/10.3846/jbem.2010.22>
- Netemeyer, R.G., Durvasula, S., & Lichtenstein, D.R. (1991). A Cross-National Assessment of the Reliability and Validity of the CETSCALE. *Journal of Marketing Research*, 28(3), 320-327. <https://doi.org/10.2307/3172867>
- Olson, J., & Jacoby, J. (1972). Cue utilization in the quality perception process. *Proceedings of the Third Annual Conference of the of the Association for Consumer Research*, 2(1), 23-31. <https://doi.org/10.1108/eb026082>
- Ortega-Vivanco, M. (2020). Efectos del Covid-19 en el comportamiento del consumidor: Caso Ecuador. *Retos Revista de Ciencias de la Administración y Economía*, 10(20), pp. 233-247. <https://doi.org/10.17163/ret.n20.2020.03>

- Pham, H.C. (2020). Factors influencing the consumer buying behaviour in the competitive era: an empirical study of consumer durable in Vietnam. *International Journal of Intelligent Enterprise*, 8(1). <https://doi.org/10.1504/IJIE.2021.112322>
- Rosero, C., & Montalvo, H. (2015). La disonancia cognitiva como factor motivador en las decisiones del consumidor: caso smartphones. *Retos Revista de Ciencias de Administración y Economía*, 5(10), 177-192. <https://doi.org/10.17163/ret.n10.2015.05>
- Shankarmahesh, M.N. (2006). Consumer ethnocentrism: An integrative review of its antecedents and consequences. *International Marketing Review*, 23(2), 146-172. <https://doi.org/10.1108/02651330610660065>
- Sharma, S., Shimp, T.A., & Shin, J. (1995). Consumer ethnocentrism: A test of antecedents and moderators. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 23(1), 26-37. <https://doi.org/10.1007/BF02894609>
- Shimp, T.A. (1984). Consumer Ethnocentrism: the Concept and a Preliminary Empirical test. *Advances in Consumer Research*, 11, 285-290.
- Shimp, T.A., & Sharma, S. (1987). Consumer Ethnocentrism: Construction and Validation of the CETSCALE. *Journal of Marketing Research*, 24(3), 280-289. <https://doi.org/10.2307/3151638>
- Shoham, A., & Makovec, M. (2003). Consumer Ethnocentrism, Attitudes, and Purchase Behavior. *Journal of International Consumer Marketing*, 15(4), 67-86. [https://doi.org/10.1300/J046v15n04\\_04](https://doi.org/10.1300/J046v15n04_04)
- Slovic, P., Fischhoff, B., & Lichtenstein, S. (1977). Behavioral Decision Theory. *Annual Review of Psychology*, 28(1), 1-39. <https://doi.org/10.1146/annurev.ps.28.020177.000245>
- Spillan, J.E., Kucukemiroglu, O., & de Mayolo, C.A. (2007). Profiling peruvian consumers' lifestyles, market segmentation, and ethnocentrism. *Latin American Business Review*, 8(4), 38-59. <https://doi.org/10.1080/10978520802114573>
- Sumner, W.G. (1906). Folkways. A study of the sociological importance of usages, manners, customs and morals. *Psychological Bulletin*, 13(1), 116-117. <https://doi.org/10.1037/h0065334>
- Supphellen, M., & Rittenburg, T. L. (2001). Consumer ethnocentrism when foreign products are better. *Psychology and Marketing*, 18(9), 907-927. <https://doi.org/10.1002/mar.1035>
- Teng, W. (2019). Importance of corporate image for domestic brands moderated by consumer ethnocentrism. *Journal of Product & Brand Management*, 29(3) 257-272. <https://doi.org/10.1108/JPBM-09-2018-2020>
- Wang, C.L., & Chen, Z.X. (2004). Consumer ethnocentrism and willingness to buy domestic products in a developing country setting: Testing moderating effects. *Journal of Consumer Marketing*, 21(6), 391-400. <https://doi.org/10.1108/07363760410558663>
- Wood, W., & Neal, D.T. (2009). The habitual consumer. *Journal of Consumer Psychology*, 19(4), 579-592. <https://doi.org/10.1016/j.jcps.2009.08.003>
- Wu, J., Zhu, N., & Dai, Q. (2010). Consumer ethnocentrism, product attitudes and purchase intentions of domestic products in China... and Business Management, Chengdu, China ..., (Ebm), 2262-2265. <https://bit.ly/2LYyKE7>
- Yagci, M.I. (2001). Evaluating the Effects of Country-of-Origin and Consumer Ethnocentrism. *Journal of International Consumer Marketing*, 13(3), 63-85. [https://doi.org/10.1300/J046v13n03\\_05](https://doi.org/10.1300/J046v13n03_05)



## Anexos



# La empresa española ante la COVID-19: factores de adaptación al nuevo escenario

Mg. Ricardo Diego Pérez-Calle  
 Dra. Nieves García-Casarejos  
 Dr. Javier García-Bernal



@revistaretosups  
 @RevistaRetosUps  
 Revistas Científicas UPS  
 Retos: Revista de Administración y Economía



## El impacto de la COVID-19 en las pequeñas y medianas empresas de comunicación en España

Dra. Elena Bandrés-Goldáraz  
Mg. Mariola Conde-Casado  
Dra. Isabel Iniesta-Alemán



@revistaretosups

@RevistaRetosUps

Revistas Científicas UPS

Retos: Revista de  
Administración y Economía

SciELO  
DOAJ

Google  
EMERGING  
SOURCES  
CITATION  
INDEX

latindex  
REDIB  
Red Iberoamericana  
de Investigación y Docencia Científica

iredayc.org 3.0  
Clarivate  
Analytics  
WEB OF SCIENCE™



## Diseño y validación de instrumento para la inserción del salario emocional ante la COVID-19

Dra. Janeth Elizabeth Salvador - Moreno

Mg. María Elena - Torrens

Dr. Vladimir - Vega

Dr. Darwin Raúl Noroña - Salcedo



@revistaretosups



@RevistaRetosUps



Revistas Científicas UPS



Retos: Revista de  
Administración y Economía



## La adaptación de las empresas a la realidad COVID: una revisión sistemática

Dr. Miguel-Ángel García-Madurga  
Lda. Ana-Julia Grilló-Méndez  
Lda. Tamara Morte-Nadal



@revistaretosups

@RevistaRetosUps

Revistas Científicas UPS

Retos: Revista de  
Administración y Economía

SciELO

DOAJ

Google Scholar

Clarivate Analytics  
EMERGING  
SOURCES  
CITATION  
INDEX  
INDEXED

latindex

REDIB  
Red Iberoamericana  
de Investigación y Docencia Científica

repositorio.org 3.0

Clarivate  
Analytics  
WEB OF SCIENCE™



## Crowdfunding para el rescate de microempresas. Factores y percepciones de inversionistas potenciales en México

Dr. Francisco Javier Segura-Mojica



@revistaretosups

@RevistaRetosUps

Revistas Científicas UPS

Retos: Revista de  
Administración y Economía

SciELO  
DOAJ

Google Scholar  
CLARIVATE ANALYTICS  
EMERGING SOURCES  
CITATION INDEX  
INDEXED

latindex  
REDIB  
Red Iberoamericana  
de Investigación y Comunicación Científica

Scopus  
Clarivate Analytics  
WEB OF SCIENCE™

## Crecimiento económico y la teoría de la eficiencia dinámica

Dr. Armando José Urdaneta-Montiel  
Dr. Emmanuel Vitorio Borgucci-García  
Mg. Bladimir Jaramillo-Escobar





## Responsabilidad social y la gestión de calidad: Empresa Peruana de Seguros

Dr. Jaime Agustín Sánchez-Ortega  
Mg. Abel Marcial Oruna-Rodríguez  
Lic. Alejandra Seminario-Polo



@revistaretosups

@RevistaRetosUps

Revistas Científicas UPS

Retos: Revista de  
Administración y Economía

SciELO  
DOAJ

Google Scholar  
EMERGING  
SOURCES  
CITATION  
INDEX  
INDEXED

latindex  
REDIB  
Red Iberoamericana  
de Investigaciones y Comunicaciones Científicas

Scopus  
Clarivate  
Analytics  
WEB OF SCIENCE™



## Gestión de costos en las cadenas productivas: Reflexiones sobre su génesis

Dra. Rosana Meleán-Romero  
Dr. Fernando-Torres



@revistaretosups

@RevistaRetosUps

Revistas Científicas UPS

Retos: Revista de  
Administración y Economía

SciELO  
DOAJ

Google Scholar  
EMERGING  
SOURCES  
CITATION  
INDEX  
INDEXED

latindex  
REDIB  
Red Iberoamericana  
de Investigadores y Científicos

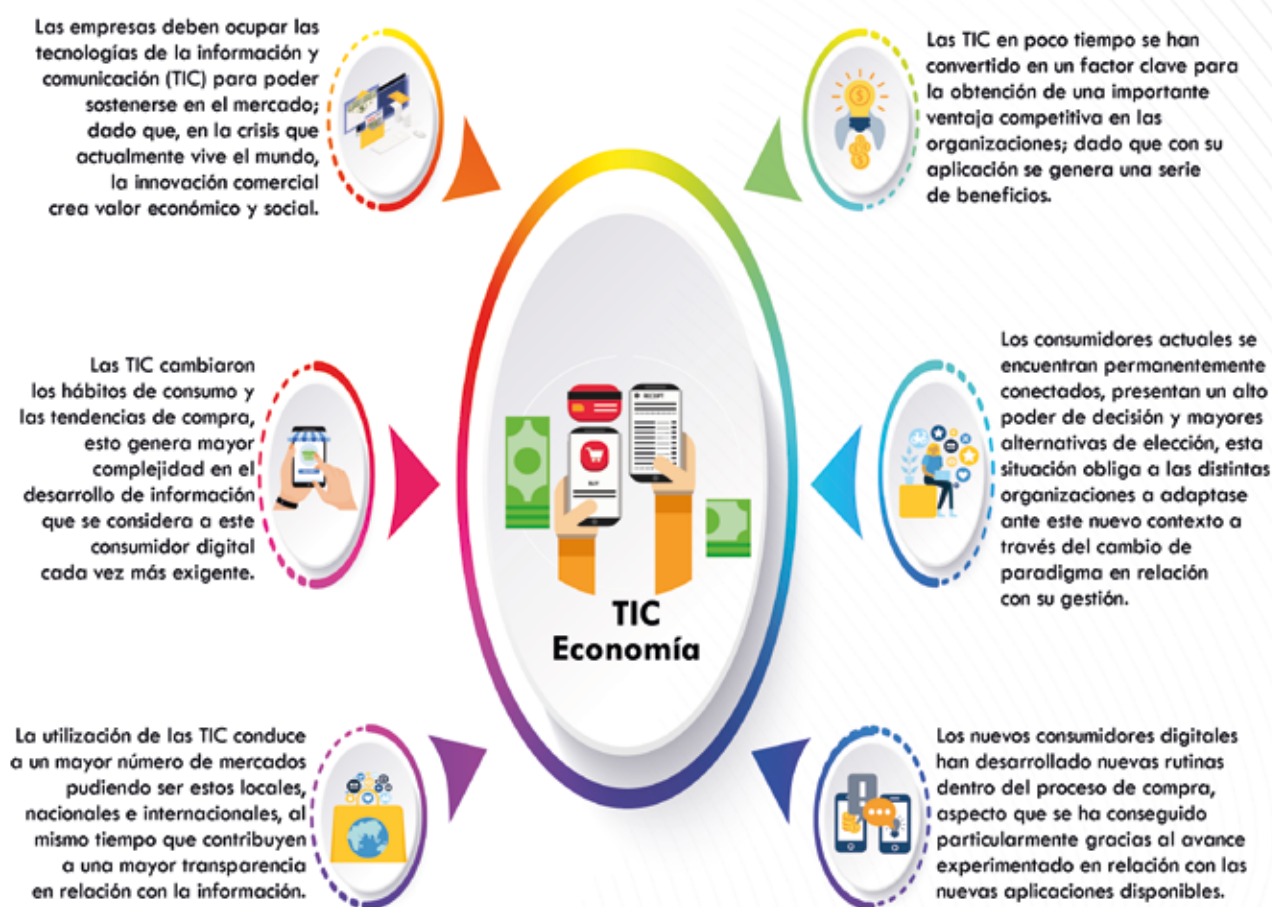
re3alyc.org 3.0  
Clarivate  
Analytics  
WEB OF SCIENCE™

## Tecnologías de la Información y Comunicación exclusivo para el comportamiento del consumidor desde una perspectiva teórica

Mg. Freddy Rodolfo Lalaleo -Analuisa

Mg. Diego Mauricio Bonilla-Jurado

Mg. Rodolfo Enrique Robles-Salguero



7



@revistaretosups



@RevistaRetosUps



Revistas Científicas UPS



Retos: Revista de  
Administración y Economía



SciELO

DOAJ

Google Scholar



latindex

REDIB  
Red Iberoamericana  
de Investigadores y Comunicadores Científicos

re2alyc.org 3.0

Clarivate  
Analytics  
WEB OF SCIENCE™



## Etnocentrismo del consumidor e intención de compra en países en desarrollo

Dra. Catalina González-Cabrera  
Lcda. Karen Trelles-Arteaga



@revistaretosups



@RevistaRetosUps



Revistas Científicas UPS



Retos: Revista de  
Administración y Economía

SciELO

DOAJ

Google Scholar



latindex

REDIB  
Red Iberoamericana  
de Investigación y Docencia Científica

reDAlcy.org 3.0

Clarivate  
Analytics  
WEB OF SCIENCE™

# Normas editoriales básicas

---

*Universidad Politécnica Salesiana del Ecuador*

## 1. Información general

«Retos» es una publicación científica bilingüe de la Universidad Politécnica Salesiana de Ecuador, editada desde enero de 2011 de forma ininterrumpida, con periodicidad fija semestral, especializada en Desarrollo y sus líneas transdisciplinarias como Administración Pública, Economía Social, Marketing, Turismo, Emprendimiento, Gerencia, Ciencias Administrativas y Económicas, entre otras.

Es una Revista Científica arbitrada, que utiliza el sistema de evaluación externa por expertos (*peer-review*), bajo metodología de pares ciegos (*double-blind review*), conforme a las normas de publicación de la American Psychological Association (APA). El cumplimiento de este sistema permite garantizar a los autores un proceso de revisión objetivo, imparcial y transparente, lo que facilita a la publicación su inclusión en bases de datos, repositorios e indexaciones internacionales de referencia.

«Retos» se encuentra indexada en el directorio y catálogo selectivo del Sistema Regional de Información en Línea para Revistas Científicas de América Latina, el Caribe, España y Portugal (Latindex), en el Sistema de Información Científica REDALYC, en el Directorio de Revistas de Acceso Abierto DOAJ y en repositorios, bibliotecas y catálogos especializados de Iberoamérica.

La Revista se edita en doble versión: impresa (ISSN: 1390-6291) y electrónica (e-ISSN: 1390-8618), en español e inglés, siendo identificado además cada trabajo con un DOI (Digital Object Identifier System).

## 2. Alcance y política

### 2.1. Temática

Contribuciones originales en materia de Desarrollo, así como áreas afines: Administración Pública, Economía Social, Marketing, Turismo, Emprendimiento, Gerencia... y todas aquellas disciplinas conexas interdisciplinariamente con la línea temática central.

### 2.2. Aportaciones

«Retos» edita preferentemente resultados de investigación empírica sobre Desarrollo, redactados en español y/o inglés, siendo también admisibles informes, estudios y propuestas, así como selectas revisiones de la literatura (*state-of-the-art*).

Todos los trabajos deben ser originales, no haber sido publicados en ningún medio ni estar en proceso de arbitraje o publicación. De esta manera, las aportaciones en la revista pueden ser:

- **Investigaciones:** 5.000 a 6.500 palabras de texto, incluyendo título, resúmenes, descriptores, tablas y referencias.
- **Informes, estudios y propuestas:** 5.000 a 6.500 palabras de texto, incluyendo título, resúmenes, tablas y referencias.
- **Revisiones:** 6.000 a 7.000 palabras de texto, incluidas tablas y referencias. Se valorará especialmente las referencias justificadas, actuales y selectivas de alrededor de unas 70 obras.

«Retos» tiene periodicidad semestral (20 artículos por año), publicada en los meses de abril y octubre y cuenta por número con dos secciones de cinco artículos cada una, la primera referida a un tema **Monográfico** preparado con antelación y con editores temáticos y la segunda, una sección de **Misceláneas**, compuesta por aportaciones variadas dentro de la temática de la publicación.

### 3. Presentación, estructura y envío de los manuscritos

Los trabajos se presentarán en tipo de letra Arial 10, interlineado simple, justificado completo y sin tabuladores ni espacios en blanco entre párrafos. Solo se separarán con un espacio en blanco los grandes bloques (título, autores, resúmenes, descriptores, créditos y epígrafes). La página debe tener 2 centímetros en todos sus márgenes.

Los trabajos deben presentarse en documento de Microsoft Word (.doc o .docx), siendo necesario que el archivo esté anonimizado en Propiedades de Archivo, de forma que no aparezca la identificación de autor/es.

Los manuscritos deben ser enviados única y exclusivamente a través del OJS (Open Journal System), en el cual todos los autores deben darse de alta previamente. No se aceptan originales enviados a través de correo electrónico u otra interfaz.

#### 3.1. Estructura del manuscrito

Para aquellos trabajos que se traten de investigaciones de carácter empírico, los manuscritos seguirán la estructura IMRDC, siendo opcionales los epígrafes de Notas y Apoyos. Aquellos trabajos que por el contrario se traten de informes, estudios, propuestas y revisiones podrán ser más flexibles en sus epígrafes, especialmente en Material y métodos, Análisis y resultados y Discusión y conclusiones. En todas las tipologías de trabajos son obligatorias las Referencias.

- 1) **Título (español) / Title (inglés):** Conciso pero informativo, en castellano en primera línea y en inglés en segunda. Se aceptan como máximo 80 caracteres con espacio. El título no solo es responsabilidad de los autores, pudiéndose proponer cambios por parte del Consejo Editorial.
- 2) **Nombre y apellidos completos:** De cada uno de los autores, organizados por orden de prelación. Se aceptarán como máximo 3 autores por original, aunque pudieren existir excepciones justificadas por el tema, su complejidad y extensión. Junto a los nombres ha de seguir la categoría profesional, centro de trabajo, correo electrónico de cada autor y número de ORCID. Es obligatorio indicar si se posee el grado académico de doctor (incluir Dr./Dra. antes del nombre).
- 3) **Resumen (español) / Abstract (inglés):** Tendrá como extensión máxima 230 palabras, primero en español y después en inglés. En el resumen se describirá de forma concisa y en este orden: 1) Justificación del tema; 2) Objetivos; 3) Metodología y



muestra; 4) Principales resultados; 5) Principales conclusiones. Ha de estar escrito de manera impersonal “El presente trabajo analiza...”. En el caso del abstract no se admitirá el empleo de traductores automáticos por su pésima calidad.

- 4) **Descriptores (español) / Keywords (inglés):** Se deben exponer 6 descriptores por cada versión idiomática relacionados directamente con el tema del trabajo. Será valorado positivamente el uso de las palabras claves expuestas en el Thesaurus de la UNESCO.
- 5) **Introducción y estado de la cuestión:** Debe incluir el planteamiento del problema, el contexto de la problemática, la justificación, fundamentos y propósito del estudio, utilizando citas bibliográficas, así como la literatura más significativa y actual del tema a escala nacional e internacional.
- 6) **Material y métodos:** Debe ser redactado de forma que el lector pueda comprender con facilidad el desarrollo de la investigación. En su caso, describirá la metodología, la muestra y la forma de muestreo, así como se hará referencia al tipo de análisis estadístico empleado. Si se trata de una metodología original, es necesario exponer las razones que han conducido a su empleo y describir sus posibles limitaciones.
- 7) **Análisis y resultados:** Se procurará resaltar las observaciones más importantes, describiéndose, sin hacer juicios de valor, el material y métodos empleados. Aparecerán en una secuencia lógica en el texto y las tablas y figuras imprescindibles evitando la duplicidad de datos.
- 8) **Discusión y conclusiones:** Resumirá los hallazgos más importantes, relacionando las propias observaciones con estudios de interés, señalando aportaciones y limitaciones, sin redundar datos ya comentados en otros apartados. Asimismo, el apartado de discusión y conclusiones debe incluir las deducciones y líneas para futuras investigaciones.
- 9) **Apoyos y agradecimientos (opcionales):** El Council Science Editors recomienda a los autor/es especificar la fuente de financiación de la investigación. Se considerarán prioritarios los trabajos con aval de proyectos competitivos nacionales e internacionales. En todo caso, para la valoración científica del manuscrito, este debe ir anonimizado con XXXX solo para su evaluación inicial, a fin de no identificar autores y equipos de investigación, que deben ser explicitados en la Carta de Presentación y posteriormente en el manuscrito final.
- 10) **Las notas** (opcionales) irán, solo en caso necesario, al final del artículo (antes de las referencias). Deben anotarse manualmente, ya que el sistema de notas al pie o al final de Word no es reconocido por los sistemas de maquetación. Los números de notas se colocan en superíndice, tanto en el texto como en la nota final. No se permiten notas que recojan citas bibliográficas simples (sin comentarios), pues éstas deben ir en las referencias.
- 11) **Referencias:** Las citas bibliográficas deben reseñarse en forma de referencias al texto. Bajo ningún caso deben incluirse referencias no citadas en el texto. Su número debe ser suficiente para contextualizar el marco teórico con criterios de actualidad e importancia. Se presentarán alfabéticamente por el primer apellido del autor.

### 3.2. Normas para las referencias

#### Publicaciones periódicas

**Artículo de revista (un autor):** Valdés-Pérez, D. (2016). Incidencia de las técnicas de gestión en la mejora de decisiones administrativas [Impact of Management Techniques on the Improvement of Administrative Decisions]. *Retos*, 12(6), 199-203. <https://doi.org/10.17163/ret.n12.2016.05>

**Artículo de revista (hasta seis autores):** Ospina, M.C., Alvarado, S.V., Fefferman, M., & Llanos, D. (2016). Introducción del dossier temático “Infancias y juventudes: violencias, conflictos, memorias y procesos de construcción de paz” [Introduction of the thematic dossier “Infancy and Youth: Violence, Conflicts, Memories and Peace Construction Processes”]. *Universitas*, 25(14), 91-95. <https://doi.org/10.17163/uni.n25.%25x>

**Artículo de revista (más de seis autores):** Smith, S.W., Smith, S.L. Pieper, K.M., Yoo, J.H., Ferrys, A.L., Downs, E.,... Bowden, B. (2006). Altruism on American Television: Examining the Amount of, and Context Surrounding. Acts of Helping and Sharing. *Journal of Communication*, 56(4), 707-727. <https://doi.org/10.1111/j.1460-2466.2006.00316.x>

**Artículo de revista (sin DOI):** Rodríguez, A. (2007). Desde la promoción de salud mental hacia la promoción de salud: La concepción de lo comunitario en la implementación de proyectos sociales. *Alteridad*, 2(1), 28-40. (<https://goo.gl/zDb3Me>) (2017-01-29).

#### Libros y capítulos de libro

**Libros completos:** Cuéllar, J.C., & Moncada-Paredes, M.C. (2014). *El peso de la deuda externa ecuatoriana*. Quito: Abya-Yala.

**Capítulos de libro:** Zambrano-Quiñones, D. (2015). *El ecoturismo comunitario en Manglaralto y Colonche*. En V.H. Torres (Ed.), *Alternativas de Vida: Trece experiencias de desarrollo endógeno en Ecuador* (pp. 175-198). Quito: Abya-Yala.

#### Medios electrónicos

Pérez-Rodríguez, M.A., Ramírez, A., & García-Ruíz, R. (2015). La competencia mediática en educación infantil. Análisis del nivel de desarrollo en España. *Universitas Psychologica*, 14(2), 619-630. <https://doi.org/10.11144/Javeriana.upsy14-2.cmei>

Es prescriptivo que todas las citas que cuenten con DOI (Digital Object Identifier System) estén reflejadas en las Referencias (pueden obtenerse en <http://goo.gl/gfruh1>). Todas las revistas y libros que no tengan DOI deben aparecer con su link (en su versión on-line, en caso de que la tengan, acortada, mediante Google Shortener: <http://goo.gl>) y fecha de consulta en el formato indicado.

Los artículos de revistas deben ser expuestos en idioma inglés, a excepción de aquellos que se encuentren en español e inglés, caso en el que se expondrá en ambos idiomas utilizando corchetes. Todas las direcciones web que se presenten tienen que ser acortadas en el manuscrito, a excepción de los DOI que deben ir en el formato indicado (<https://doi.org/XXX>).

### 3.3. *Epígrafes, tablas y gráficos*

Los epígrafes del cuerpo del artículo se numerarán en arábigo. Irán sin caja completa de mayúsculas, ni subrayados, ni negritas. La numeración ha de ser como máximo de tres niveles: 1. / 1.1. / 1.1.1. Al final de cada epígrafe numerado se establecerá un retorno de carro.

Las tablas deben presentarse incluidas en el texto en formato Word según orden de aparición, numeradas en arábigo y subtituladas con la descripción del contenido.

Los gráficos o figuras se ajustarán al número mínimo necesario y se presentarán incorporadas al texto, según su orden de aparición, numeradas en arábigo y subtituladas con la descripción abreviada. Su calidad no debe ser inferior a 300 ppp, pudiendo ser necesario contar con el gráfico en formato TIFF, PNG o JPEG.

## 4. Proceso de envío

Deben remitirse a través del sistema OJS de la revista dos archivos:

- 1) **Presentación y portada**, en la que aparecerá el título en español e inglés, nombres y apellidos de los autores de forma estandarizada con número de ORCID, resumen, abstract, descriptores y keywords y una declaración de que el manuscrito se trata de una aportación original, no enviada ni en proceso de evaluación en otra revista, confirmación de las autorías firmantes, aceptación (si procede) de cambios formales en el manuscrito conforme a las normas y cesión parcial de derechos a la editorial (usar modelo oficial de portada).
- 2) **Manuscrito** totalmente anonimizado, conforme a las normas referidas en precedencia.

Todos los autores han de darse de alta, con sus créditos, en la plataforma OJS, si bien uno solo de ellos será el responsable de correspondencia. Ningún autor podrá enviar o tener en revisión dos manuscritos de forma simultánea, estimándose una carencia de cuatro números consecutivos (2 años).