

Revista Universidad & Empresa

University & Enterprise Journal

Escuela de Administración - enero-junio 2021 - Vol. 23, Núm. 40 - Bogotá, D.C. ISSN 0124-4639 / ISSNe 2145-4558

DOI: <https://doi.org/10.12804/revistas.urosario.edu.co/empresa/ue2340>

IB-Índice bibliográfico. Clarivate: Emerging Sources Citation Index-ESCI; IBN-Pubindex de Colciencias (B);
BBCS-Bases bibliográficas con comité de selección. Research Data Bases-EBSCO: Fuente Académica Premier, Fuente Académica Plus; Citas Latinoamericanas en Ciencias Sociales y Humanidades-CLASE;
Red de Revistas Científicas de América Latina y El Caribe, España y Portugal-RedALyC;
Directory of Open Access Journals-DOAJ; Dialnet de la Universidad de la Rioja;
Red Iberoamericana de Innovación y Conocimiento Científico-REDIB;
Clasificación Integrada de Revistas Científicas-CIRC (Ciencias sociales-C); SciELO Colombia.

Bases de datos bibliográficas. Latindex de la Universidad Nacional Autónoma de México-UNAM-;
Ulrichs International Periodicals Directory; Google Scholar; Scilit; Vlex;
European Reference Index for the Humanities-ERIH;
(Electronic Journals Library (Elektronische Zeitschriftenbibliothek o EZB).



Universidad del
Rosario

Bogotá (Colombia)	Vol. 23, Núm. 40	pp. 1-255	2021	ISSN 0124-4639 ISSNe 2145-4558
-------------------	---------------------	-----------	------	-----------------------------------

Rector

José Alejandro Cheyne García

Vicerrectora

Stéphanie Lavaux

Síndico

Miguel Francisco Diago Arbeláez

Secretaria General

Catalina Lleras Figueroa

Consiliarios

Carolina Durán

Alberto Fergusson

Merlín Grueso

Andrés López

Ángel Melguizo

Decano de la Escuela de Administración

Eric Fernando Rodríguez López

Editor

Mauricio Sanabria

Asistente Editorial

Juan Sebastián Argüello

Comité Editorial

Sophie Mignon, Ph.D.

Université de Montpellier 2 (Francia)

Michel Fiol, Ph.D.

HEC Paris (Francia)

Andrew G. Henley, Ph.D.

Aberystwyth University (Inglaterra)

Nabil Khelil, Ph.D.

Université de Caen Basse-Normandie (Francia)

Fernando A. D'Alessio, Ph.D.

CENTRUM, Pontificia Universidad Católica del Perú (Perú)

José Sánchez Gutiérrez, Ph.D.

Universidad de Guadalajara (México)

Karla Lucía Soria Barreto, Ph.D.

*Universidad Católica del Norte (Chile)***Comité científico**

Ali Smida, Ph.D.

Université Paris 13, Sorbonne Paris Cité (Francia)

Mila Gascó, Ph.D.

ESADE, Universidad Ramón Llull (España)

Kety Lourdes Jáuregui Machuca, Ph.D.

ESAN Graduate School of Business (Perú)

Luis Roberto Domínguez Aguirre, Ph.D.

Instituto Tecnológico Superior de Puerto Vallarta (México)

Erica Helena Salvaj Carrera, Ph.D.

Universidad del Desarrollo (Chile)

Luis Arturo Rivas Tovar, Ph.D.

Escuela Superior de Comercio y Administración (ESCA), Instituto Politécnico Nacional (IPN) (México)

Cecilia Murcia Rivera, Ph.D.

*Universidad Autónoma de Madrid (España)***Editora publicaciones periódicas**

Tatiana Morales Perdomo

*Editorial Universidad del Rosario***Corrección de estilo**

Alejandra Torrijos

Diagramación

Martha Echeverry

Informes:

Sede complementaria: calle 200 entre la carrera 7 y la Autopista Norte, módulo B

Teléfono (57)(1) 297 02 00 ext. 3951

Correo electrónico:

universidadyempresa@urosario.edu.co

Las opiniones solo comprometen a los autores y de ninguna manera a la Universidad del Rosario.

Se prohíbe la reproducción total o parcial de los artículos incluidos en esta revista, salvo autorización previa de los autores.

Resúmenes o abstracts en:

<http://revistas.urosario.edu.co/empresa>

La revista tiene una política de acceso abierto, puede consultarla en la plataforma Open Journal Systems (OJS).

ASESORES CIENTÍFICOS**Dirección****Estrategia**

Carlos Alberto Rodríguez Romero, Ph.D.

Universidad Nacional de Colombia, Sede Bogotá (Colombia)

Merlín Patricia Grueso Hinestroza, Ph.D.

*Universidad del Rosario (Colombia)***Liderazgo**

Francoise Venezia Contreras Torres, Ph.D.

Universidad del Rosario (Colombia)

Juan Javier Saavedra Mayorga, Ph.D.

*Universidad del Rosario (Colombia)***Realidad empresarial**

Eira López Fernández, Ph.D.

Universidad Veracruzana (México)

Jorge Luis Alcaraz Vargas, Ph.D.

Instituto Tecnológico y de Estudios Superiores de Monterrey (ITESM), Campus Puebla (México)

Luz Alexandra Montoya Restrepo, Ph.D.

Universidad Nacional de Colombia, Sede Medellín (Colombia)

Camilo Olaya, Ph.D.

Universidad de los Andes (Colombia)

Carlos Hernán González Campo, Ph.D.

Universidad del Valle (Colombia)

Giovanni Efraín Reyes Ortiz, Ph.D.

Universidad del Rosario (Colombia)

Clara Inés Pardo Martínez, Ph.D.

*Universidad del Rosario (Colombia)***Educación en Administración**

Luiz Fabio Mesquiati, Ph.D.

Institute of Education (Inglaterra)

Rodrigo Muñoz G., Ph.D.

*Universidad eafit (Colombia)***Gerencia****Talento humano**

María Luisa Salanova Soria, Ph.D.

Universitat Jaume I (España)

Mercedes Ventura Campos, Ph.D.

*Universitat Jaume I (España)***Logística y operaciones**

Tomislav Mandakovic, Ph.D.

Barry University (Estados Unidos)

Fernando Salazar Arrieta, Ph.D.

*Universidad del Rosario (Colombia)***Mercadeo**

Nancy Matos, Ph.D.

ESAN Graduate School of Business (Perú)

Edison Jair Duque Oliva, Ph.D.

*Universidad Nacional de Colombia, Sede Bogotá (Colombia)***Finanzas**

Humberto Banda Ortiz, Ph.D.

Universidad Autónoma de Querétaro (México)

Alejandro José Useche Arévalo, Ph.D.

*Universidad del Rosario (Colombia)***Tecnología y administración**

Ángela Espinosa, Ph.D.

University of Hull (Inglaterra)

Diego Fernando Cardona, Ph.D.

*Universidad del Rosario (Colombia)***Emprendimiento**

José Ernesto Amorós Espinosa, Ph.D.

Universidad del Desarrollo (Chile)

María Virginia Lasio Morello, Ph.D.

ESPAE Graduate School of Management de la espol (Ecuador)

Tabla de contenido

Editorial

Calidad del servicio en restaurantes de Todos Santos (México) por concepto de género

Jennifer Lorena Gómez Contreras

Mauro Alejandro Monroy Ceseña

Quality of Service in Restaurants in Todos Santos, Mexico, by Gender Concept

Qualidade de serviço em restaurantes de Todos Santos, no México por conceito de gênero

Exploración de las experiencias memorables y la fidelización en las ventas por catálogo

Simón Tamayo Buitrago

María Claudia Mejía-Gil

Lina María Ceballos

Exploring Memorable Experiences and Loyalty in Catalog Sales

Exploração das experiências memoráveis e fidelização em vendas por catálogo

Risk of Insolvency and Return of Shares: Empirical Analysis of Altman's Z-Score in the Peruvian Mining Sector between 2008 and 2018

Edmundo R. Lizarzaburu

Kurt Burneo

Luis Berggrun

Riesgo de insolvencia y devolución de acciones: análisis empírico de la puntuación Z de Altman en el sector minero peruano entre 2008 y 2018

Risco de inadimplência e devolução de ações: análise empírica da pontuação Z de Altman no setor mineiro peruano entre 2008-2018

Marketing digital en micro y pequeñas empresas de publicidad de Bogotá

Clara Inés Uribe Beltrán

Daniel Fernando Sabogal Neira

Digital Marketing in Micro and Small Advertising Companies in Bogotá

Marketing digital em micro e pequenas empresas de publicidade de Bogotá

Efecto de la responsabilidad social corporativa en la reputación de las organizaciones: una revisión sistemática

Anggy Daniela Castaño Ramírez

Samuel Arias Sánchez

*Effect of Corporate Social Responsibility on the Reputation of Organizations:
A Systematic Review*

*Efeito da responsabilidade social corporativa na reputação das organizações:
uma revisão sistemática*

Impacto del marketing digital a las empresas colombianas emergentes

Remedios Catalina Pitre Redondo

Suleica Elvira Builes Zapata

Hugo Gaspar Hernández Palma

Impact of Digital Marketing on Emerging Colombian Companies

Impacto do marketing digital nas empresas colombianas emergentes

Fórmula estratégica empresarial para pymes en Ecuador ante la COVID-19

María Cristina Useche Aguirre
Lourdes Maribel Vásquez Lacres
Flor Isabel Salazar Vázquez
Magdalena Ordóñez Gavilanes

Business Strategic Formula for smes in Ecuador to face covid-19

Fórmula estratégica empresarial para pmes no Equador durante o covid-19

Valor percibido y lealtad del cliente: estrategia *cobranding* de tarjetas de crédito en Bogotá (Colombia)

Sara Catalina Forero-Molina
Samir Ricardo Neme-Chaves

Perceived Value and Customer Loyalty: Credit Card Co-branding Strategy in Bogotá - Colombia

Valor percebido e lealdade do cliente: estratégia de co-branding de cartões de crédito em Bogotá-Colômbia

Responsabilidad social corporativa y gobernanza: una revisión

Ángela García Salazar
Alejandro Echeverri Rubio
Jaime Andrés Vieira Salazar

Corporate Social Responsibility and Governance: A Review

Responsabilidade social corporativa e governança: uma revisão

El rol de la responsabilidad social empresarial en el modelo de inclusión laboral para víctimas y desmovilizados del conflicto armado colombiano

Sara Sierra

The Role of Corporate Social Responsibility in the Model of Labor

Inclusion for Victims and Demobilized People of the Colombian Armed Conflict

O papel da responsabilidade social empresarial no modelo de inclusão laboral para vítimas e desmobilizados do conflito armado colombiano

Editorial

En nuestra revista *Universidad & Empresa (U&E)* iniciamos el 2021 mejorando cada día nuestra curaduría, con el fin de establecernos como un centro donde se encuentren resultados de investigación que aporten a la generación, conservación, desarrollo, crítica y difusión del conocimiento científico. Así, buscamos ajustarnos a los estándares internacionales para ofrecer un sello de calidad de los trabajos aquí publicados. Igualmente, celebramos nuestra clasificación en la categoría de B de Publindex (Colciencias), resultado de la convocatoria 2020 para indexación de revistas científicas colombianas especializadas.

Los artículos que componen este número son:

1. “Calidad del servicio en restaurantes de Todos Santos (México) por concepto de género”, por Mauro Alejandro Monroy Ceseña.
2. “Exploración de las experiencias memorables y la fidelización en las ventas por catálogo”, de Simón Buitrago, María Claudia Mejía Gil y Lina María Ceballos.
3. “Risk of Insolvency and Return of Shares: Empirical Analysis of Altman’s Z-Score in the Peruvian Mining Sector between 2008 and 2018”, escrito por Edmundo R. Lizarzaburu, Kurt Burneo y Luis Berggrun.
4. “*Marketing* digital en micro y pequeñas empresas de publicidad de Bogotá”, de Clara Inés Uribe Beltrán y Daniel Fernando Sabogal Neira.

5. “Efecto de la responsabilidad social corporativa en la reputación de las organizaciones: una revisión sistemática”, escrito por Anggy Daniela Castaño Ramírez y Samuel Arias Sánchez.
6. “Impacto del *marketing* digital a las empresas colombianas emergentes”, por Remedios Catalina Pitre Redondo, Suleica Elvira Builes Zapata y Hugo Gaspar Hernández Palma.
7. “Fórmula estratégica empresarial para pymes en Ecuador ante la COVID-19”, de María Cristiana Useche Aguirre, Lourdes Maribel Vásquez Lacres, Flor Isabel Salazar Vásquez y Magdalena Ordóñez Gavilanes.
8. “Valor percibido y lealtad del cliente: estrategia de *cobranding* de tarjetas de crédito en Bogotá (Colombia)”, por Sara Catalina Forero Molina y Samir Ricardo Neme Chaves.
9. “Responsabilidad social corporativa y gobernanza: una revisión” de Ángela García Salazar, Alejandro Echeverri Rubio y Jaime Andrés Vieira Salazar.
10. “El rol de la responsabilidad social empresarial en el modelo de inclusión laboral para víctimas y desmovilizados del conflicto armado colombiano”, escrito por Sara Sierra.

Esperamos que este número sea del agrado e interés de las comunidades investigativa, educativa y de práctica en el campo de los estudios organizacionales y administrativos. Confiamos, además, en que los artículos que lo componen generen diversos aportes efectivos y positivos a nuestra sociedad.

Calidad del servicio en restaurantes de Todos Santos (México) por concepto de género

Mauro Alejandro Monroy Ceseña*

Fecha de recibido: 14 de septiembre de 2019

Fecha de aprobado: 20 de septiembre de 2020

Para citar este artículo: Monroy Ceseña, M. A. (2021). Calidad del servicio en restaurantes de Todos Santos (México) por concepto de género. *Revista Universidad & Empresa*, 23(40), 1-30. <https://doi.org/10.12804/revistas.uosario.edu.co/empresa/a.8229>

Resumen

Se evaluó la calidad del servicio (cs) y el grado de satisfacción del cliente (sc) en 49 restaurantes del destino turístico de Todos Santos (México), en términos de género. La metodología utilizada fue mediante la evaluación de percepciones de instalaciones, accesibilidad, capital humano, atmósfera y comida. Se demostró que la cs incide positivamente en la sc con correlación de 0.896 en hombres y de 0.809 en mujeres. Se acepta que la cs en clientes masculinos no presenta diferencia significativa con respecto a las especialidades restauranteras, ya que, al hacer un análisis de varianza con una f calculada de 2.42, no rebasa al valor crítico de $f(2.8661)$. Por último, se acepta que la cs en clientes femeninos no presenta diferencia significativa con respecto a las especialidades restauranteras con diferencia significativa de cs por parte de los consumidores extranjeros en el análisis de varianza con una f calculada de 1.24, que no rebasa al valor crítico de $f(2.8661)$.

Palabras clave: calidad; servicio; satisfacción; restaurantes; percepciones; comensales.

* Licenciado en Administración de Empresas, Instituto Tecnológico de La Paz (México). Maestro en Ciencias de la Administración, Instituto Tecnológico de Celaya (México). Doctor en Ciencias Administrativas en el Instituto de Estudios Universitarios de Puebla (México). Profesor-investigador de tiempo completo del Departamento Académico de Economía de la Universidad Autónoma de Baja California Sur (México). Tiene nombramiento del Consejo Nacional de Ciencia y Tecnología (Conacyt) como investigador nacional nivel 1. Correo electrónico: monroym@uabcs.mx

Quality of Service in Restaurants in Todos Santos, Mexico, by Gender Concept

Abstract

The quality of service and degree of customer satisfaction were evaluated in 49 restaurants in the tourist destination of Todos Santos, Mexico, in terms of gender. The methodology used was the evaluation of facilities perceptions, accessibility, human capital, atmosphere, and food. r showed a positive impact on cs with a correlation of .896 in men and .809 in women. It is accepted that the quality of service in male customers does not differ significantly from the restaurant specialties since when doing a variance analysis with a calculated f of 2.42, it does not exceed the critical value of f (2.8661). Finally, it is accepted that the quality of service in female customers does not differ significantly from restaurant specialties with a significant difference in the quality of service for foreign consumers. In the analysis calculated f of 1.24 does not exceed the critical value of f (2.8661).

Keywords: Quality; services; satisfaction; restaurants; perceptions; diners.

Qualidade de serviço em restaurantes de Todos Santos, no México por conceito de gênero

Resumo

Avaliou-se a qualidade do serviço e o grau de satisfação do cliente em 49 restaurantes do destino turístico de Todos Santos, México por conceito de gênero. A metodologia utilizada se deu mediante a avaliação de percepções sobre as instalações, acessibilidade, recurso humano, ambiente e comida. Demonstrou-se que a cs incide positivamente sobre sc com uma correlação de 0.896 em homens e 0.809 em mulheres. Conclui-se que a qualidade do serviço em clientes masculinos não apresenta diferença significativa em relação às especialidades do restaurante, já que a análise de variância com um valor de f calculado de 2.42 não foi superior ao valor crítico de f (2.8661). Por fim, aceita-se que a qualidade de serviço para clientes femininos não apresenta diferença significativa em relação às especialidades do restaurante com diferença significativa de qualidade de serviço por parte de clientes estrangeiros, com análise de variância com valor f calculado de 1.24 que não excedeu o valor de f crítico (2.8661).

Palavras-chave: qualidade; serviço; satisfação; restaurantes; percepções; comensais.

Introducción

En cualquier investigación relacionada con las percepciones de los clientes, no es extraño encontrarse con diferentes matices de opiniones respecto a la forma como se analiza, se observa, se identifica y se percibe, ya sea este un producto o un servicio. De ahí, la dificultad de evaluar con objetividad para la obtención de datos y su posterior transformación en información para la adecuada toma de decisiones por parte de la administración de una empresa.

Un análisis profundo del sector restaurantero dentro de una economía basada estrictamente en el ámbito turístico es significativo para todos aquellos tomadores de decisiones dentro de las empresas inmiscuidos en este medio. Lo anterior se entiende, ya que los clientes son cada vez son más exigentes y estrictos en todo aquello que se relaciona con los servicios que exigen y demandan a los oferentes de alimentos y bebidas. Ante un panorama cada vez más complejo y ante una situación de continuo desafío que enfrentan los nuevos negocios de este segmento empresarial, analizar de forma continua la calidad en el servicio y la satisfacción del cliente coadyuva a visualizar estos negocios desde una perspectiva más estratégica y puntual (estudio, identificación y evaluación) y a analizar cuáles son aquellos factores que impactan de manera más significativa, obviamente, bajo la estricta percepción del cliente.

En específico —y en términos de la calidad en el servicio—, diversos estudios han dado distintas aportaciones al segmento restaurantero, de forma tal que esto se traduce en valor para el cliente. En relación con lo citado, Aker (1991) menciona que la importancia de generar valor dentro de la industria restaurantera se puede percibir de diferentes formas entre todos los consumidores, debido principalmente a que el cliente durante el paso del tiempo va experimentado otras maneras de percibir, sentir, observar y escuchar en el proceso de servicio. Por otra parte, Blank (2018) define que la percepción de los consumidores aplica al concepto de *percepción sensorial del marketing* y se refiere a cómo los seres humanos perciben y procesan los estímulos sensoriales a través de sus cinco sentidos y se van formando una opinión sobre las empresas, sus productos y servicios.

Kotler y Armstrong (2013) citan que el cliente, a través de las percepciones, va formando e incidiendo en un comportamiento de compra; debido a esto, las empresas pueden materializar el desarrollo de indicadores que reflejen el grado de satisfacción de sus clientes. Estos autores citan la satisfacción del cliente como el estado de ánimo de una persona que resulta de comparar sus expectativas con el rendimiento percibido de un producto o servicio, lo que constituye los beneficios futuros de la empresa. Por otra parte, Moliner Cantos (2001) menciona que las empresas están obligadas a resaltar la importancia del servicio prestado y, más concretamente, a tomar en consideración la evaluación de la calidad del servicio como una fuente de valor en consumidores cada vez más exigentes que buscan productos y servicios para satisfacer sus necesidades, ofreciéndoles más y mejores resultados.

La incidencia de la calidad en el servicio y en la satisfacción del cliente se ha desarrollado de tal forma que ha traído una enorme atención dentro de la literatura de la mercadotecnia de servicios. De ahí que se hayan realizado estudios sobre diferentes restaurantes para evaluar los esos dos constructos (Kanta & Srivalli, 2014; Rahman et al.; 2012; Tat et al., 2011); sin embargo, la atención ha sido poca en el momento de plantear una relación directa entre la calidad en el servicio percibido en restaurantes y la satisfacción de los comensales (Gacic et al., 2013; Jaini et al., 2015). Armstrong (2012) comentaba que una atención individualizada a sus clientes por parte de las empresas se conoce como *empatía* y que en el sector de la restauración este es uno de los factores de mayor importancia en la toma de decisiones alrededor del consumo por parte de los comensales. Lo comentado se respalda por Toosi y Kohanali (2011), ya que ellos argumentan que toda organización de servicios debe comprender el fenómeno del servicio desde la perspectiva hecha por el cliente, esto con el fin de obtener una imagen clara de lo que realmente está solicitando.

Por otra parte, es importante mencionar que las evaluaciones de los clientes hacia la calidad del servicio son de carácter prioritario para aquellas empresas con un enfoque al servicio (Cronin & Taylor, 1994; Jain & Gupta, 2004; Oftir & Simonson, 2001). En este sentido, la satisfacción del cliente incide de forma significativa al tener una mayor base de clientes (Aeker & Jacobson, 1994; Gilbert et al., 2004; Gilbert & Veloutsou, 2006). Desde una perspectiva estratégica para el plan de una empresa, la calidad en el servicio y la satisfacción del cliente son dos mecanismos de enorme relevancia en el momento de trazar como objetivos posicionarse en el mercado y generar mayores beneficios. Zárraga et al. (2018) mencionan que entre la calidad en el servicio y la satisfacción del cliente existe una relación positiva: la satisfacción del cliente es la evaluación de la calidad en el servicio, lo que al mismo tiempo define su complementariedad en la oferta de mercado.

Por todo lo comentado, en esta investigación se evaluó y se analizó la calidad en el servicio desde la percepción de los comensales en el destino turístico de Todos Santos (México) durante el periodo junio-agosto de 2018 en todas y cada una de las especialidades representativas de la Cámara Nacional de la Industria Restaurantera y Alimentos Condimentados. La principal particularidad que distingue a este trabajo es que analiza no de una forma clásica, en la que se ahonda estrictamente hacia la estadística proporcionada por el total de los clientes, sino que se segmentó por concepto de género, lo que, al mismo tiempo que permite citar como objetivo general evaluar las medias de las percepciones

de servicio en restaurantes del cliente masculino y del cliente femenino por medio del modelo SERVPERF de Cronin y Taylor (1994), para conocer la incidencia sobre la satisfacción del cliente por género; así mismo, como objetivo específico de la investigación se buscó analizar la existencia de diferencia significativa en la calidad en el servicio percibido entre clientes masculinos vs. nacionales femeninos.

Tomando en consideración lo expuesto, este trabajo de investigación propone las siguientes hipótesis:

H_1 : las medias de la calidad en el servicio percibido por el segmento masculino inciden de manera fuerte en la satisfacción del cliente.

H_2 : las medias de la calidad en el servicio percibido por el segmento femenino inciden de manera fuerte en la satisfacción del cliente.

H_3 : las medias de la calidad en el servicio percibido de los clientes masculinos no presentan diferencias significativas con respecto a las diferentes especialidades restauranteras.

H_4 : las medias de la calidad en el servicio percibido de los clientes femeninos no presentan diferencias significativas con respecto a las diferentes especialidades restauranteras.

1. Revisión de literatura

1.1. Calidad en el servicio

En la literatura del ámbito de la mercadotecnia de servicios enfocada en las relaciones existentes entre la empresa y los consumidores se destacan importantes aportaciones acerca del valor, de forma tal que se presenta un fortalecimiento para su desarrollo y continuo estudio dentro de la praxis (Morgan & Hunt, 1994). Sulek y Hensley (2014) mencionan que la calidad de los alimentos es una de las dimensiones más significativas en la industria de la gastronomía y que incide de gran forma la asistencia consuetudinaria de los clientes a los restaurantes de comida rápida (Susskind & Chan, 2002).

Como un factor de enorme relevancia en el ámbito empresarial, la calidad en el servicio se ha estudiado de diversas maneras, por lo que no existe consenso acerca de su definición (Radomir et al., 2012); sin embargo, su definición continúa siendo compleja ante la enorme diversidad de dimensiones que son consideradas durante su evaluación y, al mismo tiempo, su ponderación por la naturaleza subjetiva del cliente impide una sola definición. De ahí que, por sus diversos componentes, en la literatura sobre el tema se ha propuesto como un constructo multidimensional (Grönroos, 1984; Parasuraman et al., 1985). Por supuesto, tales dimensiones pueden variar en función del entorno de negocios que se esté analizando (Ladhari, 2008) o la cultura (Raajport, 2004; Ladhari, 2009; Cui et al., 2003; Fujun et al., 2007; Etemad-Sajadi & Rizzuto, 2013). No obstante, dentro de este constructo multidimensional, una de las definiciones con mayor aceptación es aquella utilizada por Parasuraman et al. (1988), quienes la definen como una forma de actitud que está relacionada; pero no es igual a la satisfacción, y se origina de hacer comparativos entre las expectativas con las percepciones.

Akbaba (2006) menciona que la calidad en el servicio se define como el resultado existente de comparar las expectativas de los clientes y sus percepciones durante el proceso de servicio o la forma en que se proporcionan los servicios. Por otra parte, se menciona que percibir la calidad del servicio no solamente es importante, debido al comparativo existente de las expectativas con el servicio realmente experimentado (Conrad et al., 2005; Wilkins et al., 2007). Lo comentado fortalece en gran medida el estudio de las expectativas de los clientes, ya que proporciona un horizonte estratégico de servicio, al minimizar la incertidumbre operativa existente y, de la misma manera, proporciona a los tomadores de decisiones una ventaja en la búsqueda de valor agregado a sus productos y servicios ofertados a su mercado de consumo, cada vez más exigente y demandante.

La calidad del servicio se puede visualizar estratégicamente para las empresas con el propósito de definir la estructura y funcionalidad a nivel organizacional dentro de los parámetros que se consideren entre las expectativas, las percepciones y las principales necesidades de los clientes. En este sentido, el capital humano funge como un factor preponderante para garantizar la calidad del servicio ofertado (Hernández de Velazco et al., 2009). Ryu y Han (2011) mencionan que para la mayoría de los clientes que buscan una experiencia memorable al salir a consumir alimentos el solo hecho de salir no es

suficiente, por lo que hay factores inherentes al proceso de servicio que pueden provocar una experiencia inolvidable.

Voon (2017) menciona en su estudio sobre la calidad en el servicio en restaurantes de comida rápida que uno de los principales factores que inciden en la percepción de los clientes son la influencia del capital humano en su interacción continua con los clientes, así como el precio de venta asignado a la oferta de alimentos. Ante tales escenarios, la administración de un restaurante debe considerar con sumo cuidado la asignación adecuada de recursos en rubros relacionados con la capacitación del personal de contacto con el cliente en términos de actitudes, aptitudes de servicio y relaciones personales con el fin de ofrecer de manera consuetudinaria un servicio que deleite a los consumidores de los restaurantes.

Bader (2017) menciona en su investigación realizada alrededor del entorno restaurantero en destinos turísticos que la calidad en el servicio es un fenómeno multifactorial y que la homogeneización de datos acerca de la percepción de los comensales podrá propiciar la satisfacción del cliente y, por ende, su preferencia consuetudinaria en el momento de su toma de decisiones de consumo de alimentos en restaurantes. Ha y Jang (2010) mencionan que los clientes perciben y evalúan el servicio tomando como principal referencia el rendimiento del restaurante durante su proceso de entrega del servicio, por lo que comprender cuáles son los factores que afectan la satisfacción del cliente es de suma importancia para la administración (Namkung & Choi, 2011).

Namin (2017) cita en su investigación que el principal factor determinante significativo en la calidad en el servicio percibido por parte de los comensales es la comida. De acuerdo con los principales hallazgos, la oferta de un menú saludable y acompañado de sabrosos alimentos se convierten en criterios de enorme relevancia en la búsqueda de la satisfacción de los comensales en la industria.

1.2. Satisfacción del cliente

El fenómeno de la satisfacción del cliente es un aspecto de suma importancia para los tomadores de decisiones en la industria de la comida rápida. Por eso, alcanzar una sola definición de este concepto no es una tarea sencilla (Giese & Cote, 2000). De esta forma, Oliver et al. (1997, p. 323) mencionan que “todo el mundo sabe lo que es la satisfacción

hasta el momento en el que se le pide que la defina. Entonces, de repente, parece que nadie lo sabe”. Sin embargo, se debe reconocer que la satisfacción del cliente cuenta con un elemento en común en todas y cada una de sus definiciones: es considerada un proceso de evaluación en el consumo con resultados positivos o negativos. Por otra parte, Gardial et al. (1994) y Yi (1991) mencionan que las diferencias acerca de sus atributos dificultan en gran medida su sola definición, así como el desarrollo de metodologías que faciliten su ponderación e interpretación en su presencia dentro de los casos de estudio.

Tomando en consideración lo expresado por Zairi (2000), los sentimientos de placer y la satisfacción de las expectativas provocan un estado de satisfacción en las personas, lo que llevará a la lealtad. A la inversa: si el producto o servicio no satisface los sentimientos del cliente, se presentará insatisfacción. Oliver (1981) expresa en su investigación que la satisfacción del cliente es una parte esencial de la mercadotecnia y que desempeña un papel fundamental en la toma de decisiones en el mercado. Lo anterior puede interpretarse en el sentido de que si las empresas tienen clientes satisfechos con su oferta de servicios, su posición en el mercado será competitiva, por lo que cada día los negocios se deben preocupar en mayor medida en satisfacer adecuadamente a los clientes con que tienen contacto directo, al desarrollar momentos de verdad (Carlzon, 1987). Ello implica atender los sentimientos de felicidad, aceptación, alivio, deleite, placer y demás emociones (Rahman et al., 2012).

Al analizar la satisfacción del cliente, es posible encontrar tres perfiles: el primero es el referido a un resultado, el segundo corresponde a las respuestas emocionales y el tercero alude a la respuesta posterior a la compra. La satisfacción como resultado o respuesta se concibe como el fruto de una experiencia de consumo. Autores como Howard y Sheth (1969) la definen como un estado cognitivo derivado de lo adecuado o lo inadecuado en cuanto a la recompensa lograda por la inversión. Westbrook y Reilly (1983) consideran la satisfacción del cliente como una respuesta emocional de experiencias relacionadas con la compra de determinados productos y servicios, con puntos de venta o, incluso, con el comportamiento del vendedor o con el mercado en general. Entre tanto, Churchill y Surprenant (1982) denominan la satisfacción como una respuesta poscompra, ya que es una sensación que se deriva una vez hecho el consumo por parte del consumidor ante las recompensas, los costos y sus consecuencias esperadas; mientras que Spreng et al. (1996) definían esta como una reacción emocional del consumidor a la experiencia de un producto o servicio

que se derivaba posterior a la compra. Spreng y Olshavsky (1993) argumentan que es un resultado derivado de que el producto iguale o exceda los deseos del consumidor; mientras que Mano y Oliver (1993) la definen como una actitud y un juicio evaluativo posconsumo que varía a lo largo de un continuo hedónico que se origina posterior al consumo.

2. Metodología

2.1. *Diseño de la investigación*

Acerca de la industria restaurantera que compone el destino turístico de Todos Santos (México), se tomaron en consideración los restaurantes especializados en comida italiana, mexicana, japonesa, internacional y de mariscos, según la clasificación de la Cámara Nacional de la Industria Restaurantera y Alimentos Condimentados, en Baja California Sur. La población de estudio tomaron en cuenta a los comensales mayores de 18 años clasificados dentro de las especialidades descritas. Se desconoce la cantidad y la variación de personas de esta población; empero, mediante un grupo focal realizado con el personal y gerencia, se estimó una fluctuación de 6885 personas por semana en temporada alta (véase tabla 1 para la segmentación por especialidad).

La investigación en esta etapa es de tipo transversal, debido a que se recolectó información en un momento dado, en este caso entre junio y agosto de 2018. De esta población se tomó una muestra aleatoria de 162 comensales para caracterizar el promedio de la percepción de la calidad en el servicio como el de la satisfacción del cliente basadas en la dimensiones y atributos propuestos por Vera y Trujillo (2017). A las personas se les aplicó una encuesta como instrumento para valorar la percepción de la calidad en el servicio y a la satisfacción del cliente. El instrumento es un método de medición de actitudes basado en una escala tipo Likert (Hernández Baeza et al., 2013; Hernández Sampieri et al., 2014), la cual consiste en un número determinado de ítems (o preguntas) donde cada ítem es valorado en una misma escala cuantitativa que relaciona las categorías ordinales que mejor definan el encuestado.

Para cumplir el objetivo general de esta investigación fue necesario adaptar el cuestionario previamente validado por Vera y Trujillo (2009, 2017) donde se valora la calidad en el servicio, incluyendo cinco dimensiones de estudio: instalaciones, accesibilidad, capital humano, atmósfera y comida. Cada una de las dimensiones de la calidad en el servicio se midió a partir de la media obtenida de 3 a 5 ítems.

Por lo anterior, la encuesta (anexo 1) consistió en medir la calidad en el servicio a partir de 21 ítems con la siguiente escala: el valor 7 representa “totalmente de acuerdo”, y el valor 1, “totalmente en desacuerdo”. Para evaluar la satisfacción del cliente se utilizó el mismo criterio numérico, al considerar 7 como “totalmente de acuerdo”, y 1, “totalmente en desacuerdo”.

Aquí la calidad en el servicio es una variable cuantitativa como aproximador de una categoría ordinal en la escala de Likert (1 al 5, Hernández Sampieri et al., 2014; Anderson et al., 2018); de ahí que el tamaño de la muestra para la estimación de la media sea suficiente con al menos 30 datos para justificar el teorema de límite central (Anderson et al., 2018). Por lo tanto, con 162 encuestas (>30 por especialidad) cumple con este importante supuesto estadístico para una adecuada inferencia del parámetro población (media).

2.1.1. Encuesta piloto, confiabilidad y validez de datos

Una vez que se diseñó la encuesta y las escalas de valoración para la calidad en el servicio y la satisfacción del cliente, el siguiente paso fue explorar la consistencia interna de la encuesta (Hernández Baeza et al., 2013; Hernández Sampieri et al., 2014). Por consiguiente, se realizó un muestro piloto de 15 encuestas (tres por especialidad) para establecer la consistencia interna mediante la estimación del alfa de Cronbach (Bonnet, 2002):

$$\alpha = \left[\frac{k}{k-1} \right] \left[1 - \frac{\sum_{i=1}^k s_i^2}{s_t^2} \right]$$

Donde:

α = alfa de Cronbach

k = número de ítems

s_i^2 = varianza del ítem i

s_t^2 = varianza de la suma de todos los ítems

Este estadístico se utiliza para evidenciar la validez y confiabilidad de las encuestas en estudios basados, por ejemplo, en la escala de Likert. Un alfa de Cronbach se valora entre 0 y 1, donde los valores por arriba de 0.7 (70%) se interpretan como un instrumento de medición aceptable (Hernández Sampieri et al., 2014). El resultado que se obtuvo para definir la confiabilidad del instrumento que se utilizaría para esta investigación fue de 0.9017, lo que a criterio de Celina y Campo (2005), este valor manifiesta la consistencia interna, es decir, muestra la correlación entre cada una de las preguntas; un valor superior a 0.7 revela una fuerte relación entre las preguntas, mientras que un valor inferior revela una débil relación entre ellas.

En el proceso de validez de contenido para este trabajo de investigación fueron necesarias dos tareas (Nunally, 1978; Latiesa, 2000; Palacios, 2001): la primera de estas fue una revisión de la literatura especializada y la otra fue el juicio de expertos. Tres profesores con grado de doctor en ciencias económico-administrativas y dos administradores de restaurante revisaron la encuesta.

Los resultados de la validez de contenido del instrumento se determinaron mediante un instrumento de medición de Lawshe (1975). Este propone un modelo que consiste en organizar un panel de evaluación integrado por especialistas en la tarea que se va a evaluar. Ellos deberán emitir su opinión, clasificando en dos categorías los indicadores propuestos: esencial con un valor adjudicado de 1 y no esencial con un valor de 0. Además, el autor plantea que estas categorías se asocien con la habilidad, conocimiento o competencia para el desempeño de una tarea. Posteriormente, Tristan (2008) simplificó dicho modelo, con base en una normalización y un nuevo indicador del acuerdo entre los jueces. Los resultados del índice de validez de contenido del instrumento fueron de 0.9131, en el que tanto los profesores como los administradores decidieron según su juicio de expertos incluir los 26 reactivos del instrumento. El resultado anterior, a partir de lo mencionado por Díaz et al. (2012), señala que la validez de contenido calculado determina el grado en que este instrumento refleja un dominio específico del contenido acerca de la calidad en el servicio y de la satisfacción del cliente; además, evalúa si las dimensiones del constructo contemplan todos los aspectos relacionados con el concepto (Alarcón & Muñoz, 2008; Carvajal et al., 2011).

Una vez evaluada la confiabilidad y la validez del instrumento, se evaluó el servicio percibido y la lealtad afectiva a través de una muestra aleatoria de 162 encuestas en 49 restaurantes de las 5 especialidades, tal y como se muestra en la tabla 1.

Tabla 1. Distribución de las encuestas en los restaurantes por especialidad*

Especialidad	Restaurantes totales	Restaurantes evaluados	Tamaño de la población*	Tamaño de muestra (encuestas)
Mexicana	31	6	4200	39
Italiana	5	4	300	25
Japonesa	3	3	225	32
Mariscos	8	4	1440	33
Internacional	12	4	720	33
Total	49	31	6885	162

* La población es un aproximado medido en el grupo focal (personas que pagan su consumo por asistencia).

Fuente: elaboración propia.

2.1.2. Análisis descriptivo, inferencial y correlacional

Durante esta etapa fue necesario hacer un planteamiento tipo transeccional correlacional (Hernández Sampieri et al., 2014). Al obtener las valoraciones de la calidad del servicio por especialidad y por dimensión, los datos recolectados se procesaron con el *software* Minitab, versión 17. En el programa se obtuvo la media muestral, con intervalos de confianza para las medias (nivel de confianza del 95%), de modo tal que se pudiera describir el comportamiento promedio de la calidad del servicio.

Adicionalmente, con los datos anteriores se realizó una serie de análisis de varianza (Anova de un factor; Anderson et al., 2018) mediante el *software* IBM SPSS Statistics, versión 23, bajo la siguiente hipótesis genérica de investigación: las medias en cada una de las dimensiones de la calidad del servicio no son significativamente diferentes por género en los cinco tipos de especialidades en los restaurantes, considerando como supuesto que los restaurantes enfrentan una alta competencia. Esto permite evaluar si una especialidad de restaurante difiere de forma significativa (es mayor o menor a la media percibida por los clientes), dada la dimensión de interés.

Para el análisis de correlación entre la calidad del servicio y la satisfacción del cliente, se utilizó el coeficiente de correlación lineal de Pearson (Anderson et al., 2018), tomando como variable independiente la calidad en el servicio y como variable dependiente la satisfacción del cliente. Las correlaciones se desarrollaron por especialidad. Finalmente, de manera global, se realizó una correlación tomando en cuenta las cinco especialidades ($n = 5$) con el mismo arreglo bivariado (x, y) anterior.

3. Resultados

Se procedió a contrastar el sistema de hipótesis planteado en la revisión de la literatura a través del criterio del coeficiente de correlación de Pearson, siguiendo la metodología usada por Kimani et al. (2012), en la que la H_1 y la H_2 citaban que las medias de la calidad en el servicio percibido por el segmento masculino y femenino de forma correspondiente inciden de manera fuerte en la satisfacción del cliente. Lo anterior se visualiza con mayor claridad en la tabla 2.

Tabla 2. Incidencia de la calidad del servicio en la satisfacción del cliente en el segmento masculino por especialidad

Especialidades	Hombres		Mujeres	
	Coefficiente de correlación	R ²	Coefficiente de correlación	R ²
Mexicana	0.8839	0.7812	0.8092	0.6548
Italiana	0.8628	0.7444	0.9422	0.8877
Japonesa	0.8654	0.7489	0.8820	0.7779
Mariscos	0.9537	0.9095	0.8996	0.8093
Internacional	0.8709	0.7584	0.9112	0.8302

Fuente: elaboración propia.

Para dar contraste a la H_3 , fue necesario un Anova, a fin de determinar si existía o no diferencia significativa entre las especialidades restauranteras en el momento de evaluar la calidad del servicio. Tal información puede ser procesada al revisar la tabla 3, donde se citan las medias de la calidad del servicio en las distintas especialidades de restaurantes en Todos Santos:

Tabla 3. Medias de la calidad del servicio en el segmento masculino por especialidad

	Mexicana	Italiana	Japonesa	Mariscos	Internacional
Instalaciones	6.24	6.12	5.92	6.11	6.24
Accesibilidad	6.24	6.12	6.31	5.70	6.28
Capital humano	6.15	5.82	6.42	5.71	6.26
Atmósfera	6.16	5.93	6.60	6.09	6.37
Comida	6.35	6.15	6.17	6.51	6.58

Fuente: elaboración propia.

En el análisis de las varianzas por especialidad en el segmento masculino, se pudo observar que no existe diferencia significativa desde el punto de vista de los clientes, al percibir y evaluar el servicio, ya que al revisar la prueba de Fisher (f) fue posible encontrar una f con un valor de 2.42, por debajo de la f crítica, de 2.86. Lo anterior se puede fortalecer al mencionar que el valor p estuvo por encima del valor de significancia en la investigación (0.08-0.05). Lo anteriormente comentado se puede observar con mayor claridad en la tabla 4.

Tabla 4. Análisis de varianzas en las medias de la calidad del servicio en el segmento masculino por especialidad.

f	Probabilidad	Valor crítico para f
2.4249	0.0818	2.8661

Fuente: elaboración propia.

Para dar contraste a la H_0 , al igual que en la H_3 , fue necesario un Anova, a efecto de determinar si existía o no diferencia significativa entre las especialidades restauranteras en el momento de evaluar la calidad del servicio. Tal información puede ser procesada al revisar la tabla 5, donde se citan las medias de la calidad del servicio en las diferentes especialidades de restaurantes en Todos Santos.

Tabla 5. Medias de la calidad del servicio en el segmento femenino por especialidad

	Mexicana	Italiana	Japonesa	Mariscos	Internacional
Instalaciones	6.26	6.17	5.52	6.21	6.33
Accesibilidad	6.20	6.36	6.02	5.64	6.47
Capital humano	6.28	4.94	5.99	5.56	6.53
Atmósfera	6.59	6.57	5.81	5.57	6.67
Comida	6.35	6.56	6.07	6.46	6.87

Fuente: elaboración propia.

Como se muestra en el análisis de las varianzas por especialidad en el segmento femenino, no existe diferencia significativa desde el punto de vista de los clientes al percibir y evaluar el servicio, ya que, al revisar la prueba de Fisher (f) fue posible encontrar una f con un valor de 1.24, por debajo de la f crítica, de 2.86. Lo anterior se puede fortalecer al mencionar que el valor p estuvo por encima del valor de significancia en la investigación (0.32-0.05). Lo comentado se puede observar con mayor claridad en la tabla 6.

Tabla 6. Análisis de varianzas en las medias de la calidad del servicio en el segmento femenino por especialidad

f	Probabilidad	Valor crítico para f
1.2429	0.3248	2.8661

Fuente: elaboración propia.

En lo que corresponde al nivel de percepciones sobre la calidad en el servicio por parte de los clientes en el segmento masculino, los resultados se muestran en la tabla 7.

Tabla 7. Evaluación de la calidad del servicio en el segmento masculino por especialidad y dimensión

	Mexicana	Italiana	Japonesa	Mariscos	Internacional
Instalaciones	6.24	6.12	5.92	6.11	6.24
Accesibilidad	6.24	6.12	6.31	5.70	6.28
Cap. Humano	6.15	5.82	6.42	5.71	6.26
Atmósfera	6.16	5.93	6.60	6.09	6.37
Comida	6.35	6.15	6.17	6.51	6.58

Fuente: elaboración propia.

Como se puede observar en la tabla 7, hay dos maneras de analizar la calidad del servicio en este trabajo de investigación: la primera, *por especialidad*, y la segunda, *por dimensión*. En la primera puede ser bajo un criterio de medias en el que la especialidad internacional cuenta con la calificación más alta asignada por las percepciones del segmento masculino, con 6.34; mientras que la especialidad de mariscos tan solo alcanza un promedio de calidad del servicio de 6.02. En lo que corresponde a las dimensiones, la comida es aquella mejor evaluada con una percepción promedio de 6.35; entre tanto, el capital humano fue la más baja, con 6.07. En el mismo segmento, pero ahora en el área de la satisfacción del cliente evaluado, los resultados se muestran en la tabla 8.

Tabla 8. Evaluación de la satisfacción del cliente en el segmento masculino por especialidad y dimensión

	Mexicana	Italiana	Japonesa	Mariscos	Internacional
Instalaciones	6.41	6.55	6.00	6.16	6.5
Accesibilidad	6.35	6.18	6.75	5.95	6.33
Capital humano	6.24	5.91	6.67	5.63	6.28
Atmósfera	6.41	6	6.67	6.21	6.67
Comida	6.65	6.64	6.42	6.74	6.83
Media de las especialidades	6.41	6.26	6.50	6.14	6.52

Fuente: elaboración propia.

El análisis de la tabla 8 se realizará de la misma manera que el de la calidad del servicio, es decir, por especialidad y por dimensión. En la primera de estas, bajo un criterio se puede observar que la especialidad internacional cuenta con la calificación más alta asignada por las percepciones del segmento masculino, con 6.52; mientras que la especialidad de mariscos tan solo alcanza un promedio de satisfacción del cliente de 6.14. En lo que corresponde a las dimensiones, la comida es aquella mejor evaluada con una percepción promedio de 6.65; mientras que el capital humano fue la más baja con 6.14. En el análisis que corresponde al segmento femenino de la calidad del servicio, los resultados se muestran en la tabla 9.

Tabla 9. Evaluación de la calidad del servicio en el segmento femenino por especialidad y dimensión

	Mexicana	Italiana	Japonesa	Mariscos	Internacional	Media de dimensiones
Instalaciones	6.26	6.17	5.52	6.21	6.24	6.08
Accesibilidad	6.2	6.36	6.02	5.54	6.09	6.04
Capital humano	6.28	4.94	5.99	5.56	6.36	5.83
Atmósfera	6.59	6.57	5.81	5.57	6.31	6.17
Comida	6.35	6.56	6.07	6.46	6.44	6.38
Media de las especialidades	6.34	6.12	5.88	5.87	6.29	

Fuente: elaboración propia

Como se puede observar en la tabla 9, en el análisis correspondiente a las especialidades, los promedios de la especialidad mexicana cuentan con la calificación más alta asignada por las percepciones del segmento masculino con 6.33; mientras que la especialidad japonesa

tan solo alcanza un promedio de calidad del servicio de 5.86. En lo que corresponde a las dimensiones, la comida es aquella mejor evaluada con una percepción promedio de 6.19; por otra parte, el ámbito del capital humano fue la percepción promedio más baja, con 5.73. En el mismo segmento, pero ahora en el área de la satisfacción del cliente evaluado, los resultados se muestran en la tabla 10.

Tabla 10. Evaluación de la satisfacción del cliente en el segmento femenino por especialidad y dimensión

	Mexicana	Italiana	Japonesa	Mariscos	Internacional	Media de dimensiones
Instalaciones	6.41	5.93	5.8	6	6.33	6.09
Accesibilidad	6.23	6.71	6.2	5.57	6.13	6.17
Capital humano	6.5	5.21	6.25	5.71	6.53	6.04
Atmósfera	6.64	6.71	5.95	5.79	6.53	6.32
Comida	6.59	6.64	6.6	6.64	6.87	6.67
Media de las especialidades	6.47	6.24	6.16	5.94	6.48	

Fuente: elaboración propia.

Se puede observar en la tabla 10 que en el análisis correspondiente a las especialidades, los promedios de la especialidad internacional cuentan con la calificación más alta asignada por las percepciones del segmento masculino con 6.48; mientras que la especialidad de mariscos tan solo alcanza un promedio de satisfacción de 5.94. En lo que corresponde a las dimensiones, la comida es aquella mejor evaluada con una percepción promedio de 6.67; por otra parte, el ámbito del capital humano fue la percepción promedio más baja con 6.04 e instalaciones con 6.09.

Para finalizar, se calculó la incidencia global de la calidad del servicio sobre la satisfacción del cliente y se obtuvieron los promedios de los juicios de valor de hombres y mujeres. Tales resultados se muestran en la tabla 11.

Tabla 11. Incidencia de la calidad del servicio sobre la satisfacción del cliente por especialidad y dimensión

	Calidad del servicio	Satisfacción del cliente
Mexicana	6.25	6.41
Italiana	6.22	6.29
Japonesa	6.22	6.37
Mariscos	6.38	6.52
Internacional	6.35	6.62

Fuente: elaboración propia.

Los datos proporcionados en la investigación permiten desarrollar los promedios de la calidad del servicio y de la satisfacción del cliente considerando tanto a hombres como a mujeres. Lo anterior facilita obtener una correlación de las variables de estudio, obteniendo un coeficiente de 0.896, lo que indica una fuerte relación entre variables y una r^2 de 0.802.

4. Discusión

En este trabajo de investigación fue posible analizar la calidad en el servicio y la satisfacción del cliente desde la perspectiva más importante para las empresas en función de la oferta de servicios: la opinión del cliente desde un enfoque de género (masculino y femenino). Autores como Ryu y Han (2010) han definido en sus estudios que factores como la atmósfera y el diseño que prevalece en las empresas aumentan la buena percepción del cliente, y que si se analizan los resultados de esta investigación, la dimensión correspondiente a *instalaciones* las evaluaciones de la calidad del servicio fueron realmente satisfactorias con promedios de 6.12 para el segmento masculino y de 6.08 para el segmento femenino. Bajo el mismo orden de ideas, Nasir et al. (2014) descubrieron que la calidad física en el ambiente de un restaurante tiene una fuerte influencia en lo correspondiente a la satisfacción de los clientes.

En cuanto al ambiente de un restaurante, Canny (2014) explicó que el entorno físico de un restaurante participa como un componente mayúsculo de la mercadotecnia de servicios, ya que genera una ventaja competitiva entre los restaurantes, al establecer un concepto de experiencia para el cliente y, de la misma forma, puede atraer a otros. En el

mismo tenor, Bitner (1992) cita que un adecuado ambiente es de suma importancia en el proceso de decisión de compra previa, ya que motiva y estimula al cliente a consumir y, de la misma manera, influye positivamente en el comportamiento posterior al consumo, de tal modo que esto se ve reflejado en una positiva evaluación de la satisfacción.

Otro factor que debe analizarse dentro de este artículo es aquel relacionado con la calidad de la comida. Este es uno de los más críticos dentro de la oferta gastronómica y de la productividad (Sulek & Hensley, 2004), y dentro de los resultados obtenidos el que mejor evaluación tuvo. La calidad de la comida se define como una de las dimensiones de mayor peso, en términos de lealtad del cliente, y toma el papel, al mismo tiempo, como un predictor básico en los niveles de consumo posterior de los clientes (Jang & Ha, 2010). A lo comentado se debe mencionar que cuando los clientes realizan el comparativo con otras dimensiones a la oferta de servicios de los restaurantes, es la calidad de la comida el componente con mayor aportación a la satisfacción del cliente (Kisang & Heesup, 2010). Al mismo tiempo, Namkung y Jang (2007) mencionan que existe una relación positiva entre la calidad de la comida y la satisfacción del cliente, al evaluar el nivel de incidencia en términos conductuales. En relación con el comportamiento repetitivo de compra, la calidad de la comida es el factor de mayor importancia al evaluar su satisfacción y provoca al mismo tiempo un proceso de comunicación viral a otros clientes que pueden ser analizados bajo una perspectiva de economía de redes (Al-Tit, 2015).

Este trabajo de investigación permitió analizar la calidad del servicio y su incidencia en la satisfacción del cliente. Lo más relevante de este apartado siempre será discutir estos fenómenos de una forma actitudinal, constituida por una evaluación general a largo plazo de un producto o servicio; mientras que la satisfacción es una evaluación específica de la transacción (Bitner, 1990; Cronin & Taylor, 1992; Oliver, 1981; Parasuraman et al., 1988). Tomando como referencia tales conceptos, los derivados de la satisfacción durante el tiempo se canalizan hacia percepciones de calidad del servicio.

Por otra parte, en otras investigaciones se apoyaron empíricamente en la influencia de la calidad de servicio percibida en la satisfacción del cliente (Cronin & Taylor, 1992; Spreg & MacKoy, 1996; Ting, 2004). Aunado a lo anterior, Cronin y Taylor (1992) demostraron que la conceptualización y medición de la calidad del servicio y las relaciones entre la calidad del servicio provocan un incremento de la satisfacción del consumidor y las intenciones

de compra a futuro. Estos descubrimientos sugirieron que la calidad del servicio es un antecedente de la satisfacción del consumidor; mientras que la satisfacción del consumidor no era un predictor significativo de la calidad del servicio.

Spreg y MacKoy (1996) trabajaron sobre los argumentos conceptuales detrás de la distinción, e investigaron la relación entre la calidad del servicio y la satisfacción, probando un modelo de calidad de servicio y satisfacción modificado de Oliver (1997). Los resultados indicaron que su modelo modificado se ajustaba bien a los datos cuando la calidad del servicio percibida era un antecedente de satisfacción. Por otra parte, Lee et al. (2000) mencionaron que la dirección del impacto entre la calidad del servicio y la satisfacción provoca fidelidad en el cliente. Lo comentado fortalece en gran medida que la calidad de servicio percibida es un antecedente de la satisfacción, y no en viceversa. De acuerdo con estos hallazgos, Ting (2004) citó que la calidad del servicio explica mejor la satisfacción del cliente, y el coeficiente de la ruta de la calidad del servicio a satisfacción es mayor que el coeficiente del camino desde la satisfacción del cliente hasta la calidad del servicio en la industria de servicios.

Todo lo comentado fortalece los resultados que se pudieron encontrar para contrastar la H_1 , que citaba que las medias de la calidad en el servicio percibido por el segmento masculino inciden de modo fuerte en la satisfacción del cliente, y la H_2 en la que las medias de la calidad en el servicio percibido por el segmento femenino inciden de manera fuerte en la satisfacción del cliente. Inferencialmente, la tabla 2 presentó los coeficientes de correlación de Pearson calculados todos por encima de 0.80; es decir, como citan Murad y Ali (2015), Muhammad et al. (2016), Almohaimmeed (2017) y Sureshchandar et al. (2002). Ellos reportan una correlación positiva entre la calidad en el servicio (variable independiente) y la satisfacción del cliente (variable dependiente). No obstante, Sureshchandar et al. (2002) sostienen que a pesar de haber dicha correlación matemática, no puede asociarse de manera causal, sino como una coincidencia, debido a que por concepto son independientes.

Conclusiones

Este trabajo de investigación concluye bajo los siguientes criterios: la H_1 citó que las medias de la calidad en el servicio percibido por el segmento masculino inciden de modo fuerte en la satisfacción del cliente. Se acepta, ya que al hacer el cálculo del coeficiente de correlación de Pearson en todas y cada una de las especialidades, se obtuvieron los siguientes resultados: especialidad mexicana (0.8839), especialidad italiana (0.8628), especialidad japonesa (0.8654), especialidad de mariscos (0.9537) y especialidad internacional (0.8709). En lo concerniente a la H_2 , en la cual se citó que las medias de la calidad en el servicio percibido por el segmento femenino inciden de manera fuerte en la satisfacción del cliente, se acepta, ya que al hacer el cálculo del coeficiente de correlación de Pearson en todas y cada una de las especialidades se obtuvieron los siguientes resultados: especialidad mexicana (0.8092), especialidad italiana (0.9422), especialidad japonesa (0.8820), especialidad de mariscos (0.8996) y especialidad internacional (0.9631). Cabe agregar en estos parámetros que al generalizar las especialidades para evaluar los fenómenos de estudio, en el segmento masculino se encontró una incidencia de 0.89; mientras que en el apartado femenino fue de 0.80. Lo anterior demuestra, a través del cálculo del coeficiente de correlación de Pearson, un *fuerte* nivel de incidencia de la calidad del servicio con respecto a la satisfacción del cliente en las diferentes especialidades de restaurantes en el “pueblo mágico” de Todos Santos (México).

Con respecto a la H_3 , donde se citó que las medias de la calidad en el servicio percibido de los clientes masculinos no presentan diferencia significativa con respecto a las diferentes especialidades restauranteras, se acepta, pues en el análisis de varianzas que se hizo en el estudio se encontró, a través de la prueba de Fisher (f), que la f calculada fue de 2.42 y estuvo por debajo de la f crítica, con 2.86; además, el valor p del estudio fue de 0.0818, que es superior al valor de significancia (0.05). Por otra parte, la H_4 citó que las medias de la calidad en el servicio percibido de los clientes femeninos no presentan diferencia significativa con respecto a las diferentes especialidades restauranteras. Se acepta, ya que en el análisis de varianzas que se hizo en el estudio se encontró, mediante la prueba de Fisher (f), que la f calculada fue de 1.24 y estuvo por debajo de la f crítica, con 2.86; además, el valor p del estudio fue de 0.32 que es superior al valor de significancia (0.05).

No se debe olvidar que para que un destino turístico sea competitivo, hoy en día es trascendental, en términos de calidad, servicios, productos, imagen, diseño, entre otros factores, establecer un criterio de mejora continua enfocado en los consumidores, ya que esta es la forma con la que es posible mostrar la suficiente capacidad, no solo para participar en un proceso de satisfacción de visitantes, sino para generar crecimiento y desarrollo a través de la ejecución eficiente de sus principales actividades en los distintos estratos económicos. La actividad turística no resulta ajeno a este nuevo entorno y el estrato restaurantero debe afrontar también el reto de la competitividad en productos, y con más razón, en destinos turísticos a través de un trabajo colectivo.

Por último, se debe recalcar que esta investigación no solamente debe ser visualizada como un análisis situacional alrededor de la calidad en el servicio percibido y de la satisfacción del cliente en el destino turístico de Todos Santos (México), sino como el punto de partida para un análisis de tipo estratégico, donde se revisen de manera minuciosa todos y cada uno de los factores que inciden en mayor o menor medida en la satisfacción de los comensales. A través de un uso adecuado de la mercadotecnia será posible para posteriores investigaciones que coadyuven en la mejora continua de estos negocios tanto para su posicionamiento como su desarrollo organizacional.

Referencias

- Aaker, D., & Jacobson, R. (1994). The financial information content of perceived quality. *Journal of Marketing Research*, 31(2), 191-201. <https://doi.org/10.2307/3152193>
- Akbaba, A. (2006). Measuring service quality in the hotel industry: A study in a bussines hotel in Turkey. *International Journal of Hospitality Management*, 25(2), 170-192.
- Aker, D. (1991). *Construir marcas poderosas*. Gestión 2000.
- Alarcón, A., & Muñoz, S. (2008) Medición en salud: Algunas consideraciones. *Revista Médica de Chile*, 125-130.
- Al-Tit, A. (2015). The effect of service and food quality on customer satisfaction and. *Asian Social Science*, 11(23), 129-139. <https://doi.org/10.5539/ass.v11n23p129>
- Almohaimmeedd, B. M. (2017). Restaurant quality and customer satisfaction. *International Review of Management and Marketing*, 7(3), 42-49.

- Anderson, D. R., Sweeney, D. J., Williams, T. A., Camm, J. F., & Cochran, J. J. (2018). *Statistics for business & economics*. Cengage Learning.
- Armstrong, K. (2012). *Principles of marketing* (14th ed.). Pearson Education.
- Bader, M. A. (2017). Restaurant quality and customer satisfaction. *International Review of Management and Marketing*, 7(3), 42-49.
- Bitner, M. J. (1990). Evaluating service encounters the effects of physical surroundings and employee responses. *Journal of Marketing*, 54(2), 69-82. <https://doi.org/10.2307/1251871>
- Bitner, M. J. (1992). Servicescapes: The impact of physical surroundings on customers and employees. *Journal of Marketing*, 56(2), 57-71. <https://www.ida.liu.se/~steho87/und/htdd01/9208310667.pdf>
- Blank, C. (2018). Teoría de la percepción del consumidor. *La Voz de Houston*. <https://pyme.lavoztx.com/teora-de-la-percepcin-del-comsumidor-6443.html>
- Bonnet, D. G. (2002). Sample size requirements for testing and estimating coefficient alpha. *Journal of Education and Behavioral Statistics*, 27(335), 335-340. <https://doi.org/10.3102/10769986027004335>
- Canny, I. (2014). Measuring the mediating role of dining experience attributes on customer satisfaction and its impact on behavioral intentions of casual dining restaurant in Jakarta. *International Journal of Innovation*, 1(5), 25-29. <https://doi.org/10.7763/IJIMT.2014.V5.480>
- Carlzon, J. (1987). *Moments of truth*. Organization Studies. <https://doi.org/10.1177/017084068800900314>
- Carvajal, A., Centeno, C., Watson, R., Martínez, M., & Sanz, Á. (2011). ¿Cómo validar un instrumento de medida de salud? *Anales del Sistema Sanitario de Navarra*, 34(1), 67-72. <https://recyt.fecyt.es/index.php/ASSN/article/view/10317>
- Celina, H., & Campo, A. (2005). Aproximación al uso del coeficiente alfa de cronbach. *Revista Colombiana de Psiquiatría*, 34(4), 572-580. <http://redalyc.uaemex.mx/pdf/806/80634409.pdf>
- Churchill, G. A., & Surprenant, C. (1982). An investigation into the determinants of customer satisfaction. *Journal of Marketing Research*, 19, 491-504. https://www.geocities.ws/mathew_lau2002/Downloads/Satisfaction_Churchill.pdf
- Conrad, L., Allison, M., & Sandie, R. (2005). More than a service encounter? Insights into the emotions of hospitality through special meal occasions. *Journal of Hospitality and Tourism Management*, 12(1), 80-92.

- Cronin, J. J., & Taylor, S. A. (1994). SERVPERF VS SERVQUAL: Reconciling performance-based and perceptions-minus-expectations measurement of service quality. *Journal of Marketing*, 58(1), 125-131. <http://dx.doi.org/10.2307/1252256>
- Cronin, J., & Taylor, S. (1992). Measuring service quality: A reexamination and extension. *Journal of Marketing*, 56(3), 125-131. <https://doi.org/10.2307/1252296>
- Cui, C., Lewis, B., & Park, W. (2003). Service quality measurement in the banking sector in South Korea. *The International Journal of Bank Marketing*, 21(4), 191-201.
- Díaz, L., Muñoz, A., & Vargas, D. (2012). Confiabilidad y validez del cuestionario de espiritualidad de Parsian y Dunning en versión española. *Revista Latino-Americana de Enfermagem*, 20(3), 1-8. <https://doi.org/10.1590/S0104-11692012000300018>
- Etemad-Sajadi, R., & Rizzuto, D. (2013). The antecedents of customer satisfaction oan loyalty in fast food industry. *The International Journal of Quality & Realiability Management*, 30(7), 780-798. <https://doi.org/10.1108/IJQRM-May-2012-0069>
- Fujun, L., Hutchinson, J., Li, D., & Changhong, B. (2007). An empirical assessment and aplication on SERVQUAL in mainland china´s mobile communications industry. *The International Journal of Quality & Reliability management*, 24(3), 244-262. <https://doi.org/10.1108/02656710710730852>
- Gagic, S., Tesanovic, D., & Jovicic, A. (2013). The viral components of restaurant quality that affect guest satisfaction. *TURIZAM*, 17(4), 166-176.
- Gardial, F. S., Clemons, S. D., Woodruff, B., Schumann, W. D., & Burns, J. (1994). Comparing consumers recall of pre-purchase and post-purchase product evaluation experience. *Journal of Consumer Research*, 20(4), 548-560.
- Giese, J., & Cote, J. A. (2000). Defining customer satisfaction. *Academy of Marketing Science Review*, 1-24. <http://www.amsreview.org/articles/giese01-2000.pdf>
- Gilbert, G. R., & Veloutsou, C. (2006). A cross-industry comparison of customer satisfaction. *The Journal of Service Marketing*, 20(5), 298-308. <https://doi.org/10.1108/08876040610679918>
- Gilbert, G. R., Veloutsou, C., Goode, M., & Moutinho, L. (2004). Measuring customer satisfaction in the fast food industry: A cross national approach. *Journal of Service Marketing*, 18(5), 371-383. <https://doi.org/10.1108/08876040410548294>
- Grönroos, C. (1984). A service quality model and its marketing implications. *European Journal of Marketing*, 15(26), 195-213. <https://doi.org/10.1108/EUM0000000004784>
- Grönroos, C. (1994). *Marketing y gestión de servicios*. Díaz de Santos.

- Ha, J., & Jang, S. (2010). Effects of service quality and food quality: The moderating role of atmospheric in an ethnic restaurant segment. *International Journal of Hospitality Management*, 29(3), 520-529. <http://dx.doi.org/10.1016/j.ijhm.2009.12.005>
- Hernández de Velazco, J., Chumaceiro, A., & Atencio Cárdenas, E. (2009). Calidad de servicio y recurso humano: Caso de estudio tienda por departamentos. *Revista Venezolana de Gerencia (RVG)*, 14(47), 457-470.
- Hernández Baeza, A., Espejo Tort, B., González Roma, V., & Gómez, B. (2013). Escalas de respuesta tipo Likert: ¿Es relevante la alternativa “indiferente”? *Metodología de Encuestas*, 135-150.
- Hernández Sampieri, R., Fernández Collado, C., & Baptista, L. (2014). *Metodología de la Investigación*. McGraw Hill Education.
- Howard, J., & Sheth, J. (1969). *The theory of buyer behaviour*. New York: John Wiley.
- Jain, S. K., & Gupta, G. (2004). Measuring service quality: Servqual vs. Servperf Scales. *Vikalpa*, 29(2), 25-38. <https://doi.org/10.1177/0256090920040203>
- Jaini, A., Ahmad, N., & Zaib, S. (2015). Determinant factors that influence customer experience in fast food restaurants in Sungai Petani, Kedah. *Journal of Entrepreneurship and Business*, 3(1), 60-71. <https://doi.org/10.17687/JEB.0301.05>
- Jang, S., & Ha, J. (2010). Effects of service quality and food quality: The moderating role of atmospheric in an ethnic restaurant segment. *International Journal of Hospitality Management*, 29(3), 520-529. <https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2009.12.005>
- Kanta, K., & Srivalli, P. (2014). A study on service quality in Indian restaurants with decision and experiential-oriented perspectives. *International Journal of Research and Development-A Management Review (IJRDMR)*, 3(1), 16-24.
- Kimani, S., Kagira, E., Kendi, E., & Wawire, C. (2012). Shoppers perception of retail service quality: supermarkets versus small convenience shops (Dukas) in Kenya. *Journal of Management and Strategy*, 3(1), 55-66.
- Kisang, R., & Heesup, H. (2010). Influence of the quality of food, service, and physical environment on customer satisfaction and behavioral intention in quickcasual restaurants: Moderating role of perceived price. *Journal of Hospitality and Tourism*, 34(3), 310-329. <https://doi.org/10.1177/1096348009350624>
- Kotler, P., & Armstrong, G. (2013). *Fundamentos de marketing*. Pearson Education.
- Ladhari, R. (2008). Alternative measures of service quality: A review. *Managing Service Quality: An International Journal*, 18(1), 65-86. <https://doi.org/10.1108/09604520810842849>

- Ladhari, R. (2008). Alternatives measures of service quality: a review. *Managing Service Quality*, 18(1), 65-86. <https://doi.org/10.1108/09604520810842849>
- Ladhari, R. (2009). A review of twenty years of SERVQUAL research. *International Journal of Quality and Service Sciences*, 1(2), 172-198. <https://doi.org/10.1108/17566690910971445>
- Latiesa, M. (2000). Validez y fiabilidad de las observaciones sociológicas. En *El análisis de la realidad social: Métodos y técnicas de investigación* (3.ª ed., pp. 409-443). Alianza.
- Lawshe, C. H. (1975). A quantitative approach to content validity. *Personnel Psychology*, 563-575.
- Lee, H., Lee, Y., & Yoo, D. (2000). The determinants of perceived service quality and its relationship with. *Journal of Service Marketing*, 14(3), 217-231. <https://doi.org/10.1108/08876040010327220>
- Mano, H., & Oliver, R. (1993). Assessing the dimensionality and structure of the consumption experience: Evaluating, feeling and satisfaction. *Journal of Consumer Research*, 20, 451-466. <http://dx.doi.org/10.1086/209361>
- Moliner Cantos, C. (2001). Calidad de servicio y satisfacción del cliente. *Revista de Psicología del Trabajo y de las Organizaciones*, 17(2), 233-235. <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=231324550006>
- Morgan, R., & Hunt, S. D. (1994). The commitment-trust theory of relationship marketing. *Journal of Marketing*, 58(3), 20-38. <https://dx.doi.org/10.16967/rpe.v4n1a3>
- Muhamad, O., Hashim, A., & Rozila, A. (2016). Service quality, customers' satisfaction and the moderating effects of gender: A study of Arabic restaurants. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 224, 384-392. <https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2016.05.393>
- Murad, S., & Ali, M. (2015). Impact of service quality on customer satisfaction in restaurant industry. *Singaporean Journal of Business and Management Studies*, 4(6), 71-81. [https://www.singaporeanjbem.com/pdfs/sg_vol_4_\(6\)/6.pdf](https://www.singaporeanjbem.com/pdfs/sg_vol_4_(6)/6.pdf)
- Namin, A. (2017). Revisiting customers perception of service quality in fast food restaurants. *Journal of Retailing and Consumer Services*, 34, 70-81. <https://doi.org/10.1016/j.jretconser.2016.09.008>
- Namkung, Y., & Choi, S. K. (2011). Customer complaints in restaurants: Do they differ by service stages and loyalty levels? *International Journal of Hospitality Management*, 30(3), 495-502. <https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2010.07.005>
- Namkung, Y., & Jang, S. (2007). Does food quality really matter in restaurant: its impact of customer satisfaction and behavioral intentions? *Journal of Hospitality and Tourism Research*, 31(3), 387-410. <https://doi.org/10.1177%2F1096348007299924>

- Nasir, A., Ashfaq, M., Nazir, I., Zafar, H., & Zahid, Z. (2014). Impact of different determinants on customer's satisfaction level (a case of fast food restaurant). *International Journal of Business*, 3(9), 32-40. [https://www.ijbmi.org/papers/Vol\(3\)9/Version-2/D0392032040.pdf](https://www.ijbmi.org/papers/Vol(3)9/Version-2/D0392032040.pdf)
- Nunnally, J. (1978). *Psychometric theory*. McGraw-Hill.
- Oftir, C., & Simonson, L. (2001). In search of negative customer feedback: The effect of expecting to evaluate on satisfaction evaluations. *Journal of Marketing Research*, 38, 170-182.
- Oliver, R. (1981). Measurement and evaluation of satisfaction processes in retail settings. *Journal of Retailing*, 57(3), 25-48. <http://psycnet.apa.org/psycinfo/1984-10995-001>
- Oliver, R. (1997). *Satisfaction: A behavioral perspective on the customer*. Irwin-McGraw-Hill.
- Oliver, R. L., Rust, R. T., & Varki, S. (1997). Customer delight: Foundations, findings and managerial insight. *Journal of Retailing*, 73(3), 311-336. [https://doi.org/10.1016/s0022-4359\(97\)90021-X](https://doi.org/10.1016/s0022-4359(97)90021-X)
- Palacios, J. L. (2001). Las técnicas cualitativas de la investigación social en la medición de la calidad en los servicios públicos: Una aproximación teórica y metodológica. *Revista Castellano-Manchega de Ciencias Sociales* (4), 85-100. <http://dx.doi.org/10.20932/barataria.v0i4.270>
- Parasuraman, A., Zeithaml, V., & Berry, L. (1985). A conceptual model of service quality and its implication for future research (SERVQUAL). *Journal of Marketing*, 49, 41-50. <https://doi.org/10.2307/1251430>
- Parasuraman, A., Zeithaml, V., & Berry, L. (1988). SERVQUAL: A multiple item scale for measuring consumer perceptions of service quality. *Journal of Retailing*, 64(1), 12-40. https://www.researchgate.net/profile/Valarie_Zeithaml/publication/225083802_SERVQUAL_A_multiple_Item_Scale_for_measuring_consumer_perceptions_of_service_quality/links/5429a4540cf27e39fa8e6531/SERVQUAL-A-multiple-Item-Scale-for-measuring-consumer-percepti
- Raajport, N. (2004). Reconceptualizing service encounter quality in a non-western context. *Journal of Service Research*, 7(2), 181-201. <https://doi.org/10.1177/1094670504268450>
- Radomir, L., Plaias, I., & Nistor, V. (2012). A review of the service quality concept-past, present and perspectives. *Marketing from Information to Decision* (5), 404-427.
- Rahman, A., Kalam, A., Rahman, M., & Abdullah, M. (2012). The influence of service quality and price on customer satisfaction: An empirical study on restaurants services in Khulna division. *Research Journal of Finance and Accounting*, 3(4), 8-15. <https://pdfs.semanticscholar.org/1c37/022cb12eb609eb91275b34fe1436dde3532d.pdf>
- Ryu, K., & Han, H. (2010). Influence of the quality of food, service, and physical environment on customer satisfaction and behavioral intention in quick-casual restaurants: Moderating

- role of perceived price. *Journal of Hospitality & Tourism Research*, 30(3), 310-329. <https://doi.org/10.1177/1096348009350624>
- Ryu, K., & Han, H. (2011). New or repeat customers: how does physical environment influence their restaurant experience? *International Journal of Hospitality Management*, 30(3), 599-611.
- Spreng, R. A., & Olshavsky, R. W. (1993). A desires congruency model of consumers satisfaction. *Journal of the Academy of Marketing*, 21(3), 169-177. <http://dx.doi.org/10.1177/0092070393213001>
- Spreng, R. A., MacKenzie, S. B., & Olshavsky, R. W. (1996). A reexamination of the determinants of customer satisfaction. *Journal of Marketing*, 60, 15-32. <http://dx.doi.org/10.2307/1251839>
- Spreng, R., & Mackoy, R. D. (1996). An empirical examination of a model of perceived service quality and satisfaction. *Journal of Retailing*, 2(72), 210-214. [https://doi.org/10.1016/soo22-4359\(96\)90014-7](https://doi.org/10.1016/soo22-4359(96)90014-7)
- Sulek, M., & Hensley, R. (2014). The relative importance of food, atmosphere, and fairness of wait: The case of a full-service Restaurant. *Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly*(45), 235-247. <https://doi.org/10.1177/0010880404265345>
- Sureshchandar, G. S., Rajendran, C., & Anatharaman, R. N. (2002). The relationship between service quality. *The Journal of Marketing*, 16(4), 363-379. <https://doi.org/10.1108/08876040210433248>
- Susskind, A., & Chan, E. (2002). How restaurants features affect check averages: A study of the Toronto restaurant Market. *Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly*(41), 56-63. <https://doi.org/10.1177/001088040004100608>
- Tat, H., Sook-Min, S., Ai-Chin, T., Rasli, A., & Hamid, A. A. (2011). Consumers' purchase intentions in fast food restaurants: An empirical study on undergraduated students. *The Special Issue on Contemporary Issues in bussines and Economics*, 2(5), 214-221.
- Ting, D. H. (2004). Service quality and satisfaction perceptions: Curvilinear and interaction effect. *International Journal of Bank Marketing*, 22(6), 407-420. <https://doi.org/10.1108/02652320410559330>
- Toosi, N., & Kohanali, R. (2011). The study of airline service quality in the Qeshm free zone by fuzzy logic. *Journal of Mathematics and Computer Science*, 2(1), 171-183.
- Tristan, A. (2008). Modificación al modelo de Lawshe para el dictamen cuantitativo de la validez de contenido de un instrumento objetivo. *Avances en Medición*, 6, 37-48.
- Vera, J., & Trujillo, A. (2009). El papel de la calidad en el servicio del restaurante como antecedente de la lealtad del cliente. *Panorama Socioeconómico*, 16-30.

- Vera, J., & Trujillo, A. (2017). Escala Mexicana de Calidad en el Servicio (EMCASER). *Innovar, Revista de Ciencias Administrativas y Sociales*, 27(63), 43-59. <https://doi.org/10.15446/innovar.v26n63.60665>
- Voon, B. H. (2017). Service environments of restaurants: Finding from the youth customers. *Journal of Asian behavioural Studies*, 2(2), 67-7.
- Westbrook, R. A., & Reilly, M. D. (1983). Value-percept disparity: An alternative to the disconfirmation of expectations theory of consumers satisfaction. *Advance in Consumers Research*, 10, 256-261. <http://www.acrwebsite.org/search/view-conference-proceedings.aspx?Id=6120>
- Wilkins, H., Merrilees, B., & Herington, C. (2007). Towards an understanding of total service quality in hotels. *International Journal of Hospitality Management*, 26(4), 840-853.
- Yi, Y. (1991). *A critical review of consumer satisfaction*. American Marketing Association.
- Zairi, M. (2000). Managing customer dissatisfaction through effective complaint management systems. *The TQM Magazine*, 12(5), 331-337. <https://doi.org/10.1108/09544780010341932>
- Zárraga, L., Molina, V., & Corona, E. (2018). La satisfacción del cliente basada en la calidad en el servicio a través de la eficiencia del personal y eficiencia del servicio: Un estudio empírico de la industria restaurantera. *Revista de Estudios en Contaduría, Administración e Informática*, 7(18), 46-65. <https://recai.uaemex.mx/article/view/9268>

Anexo. Encuesta

n.º	Ítems	Percepción
1	Las características físicas del restaurante son idóneas para mi comodidad	
2	El confort en el mobiliario y espacios propician mi comodidad	
3	La limpieza de las instalaciones es de mi total agrado	
4	Estoy satisfecho con las INSTALACIONES del restaurante	
5	El restaurante se encuentra en un sitio bien ubicado de la ciudad	
6	En el restaurante existen opciones diversas de pago (tarjeta y efectivo)	
7	En el restaurante hay facilidades de estacionamiento	
8	Estoy satisfecho con la ACCESIBILIDAD del restaurante	
9	Al llegar al restaurante me ofrecen un trato cordial en la bienvenida	
10	El aspecto físico del personal que brinda el servicio es agradable a la vista.	
11	El personal cuenta con un alto grado de conocimientos sobre los alimentos ofertados en el restaurante	
12	El personal atiende de manera eficiente mis demandas de servicio solicitado al restaurante	
13	El personal me trata con familiaridad y entendimiento de mis necesidades	
14	Estoy satisfecho con el CAPITAL HUMANO del restaurante	
15	La iluminación del restaurante es adecuada y confortable	
16	La música de fondo, así como los monitores de televisión son acorde al tipo de restaurante	
17	Me siento cómodo con el tipo de clientes que asisten al restaurante	
18	Al entrar al restaurante la percepción de los olores es agradable a mi persona	
19	El clima del restaurante es propicio para mi total comodidad	
20	Estoy satisfecho con la ATMÓSFERA del restaurante	
21	Los alimentos y bebidas del restaurante tienen un sabor y olor agradable	
22	La presentación de los alimentos es muy atractiva	
23	Los alimentos ofertados por el restaurante se perciben limpios desinfectados	
24	Los alimentos y bebidas cuentan con un aroma agradable al olfato	
25	Los alimentos presentan una temperatura adecuada para su consumo	
26	Estoy satisfecho con la COMIDA del restaurante	

Exploración de las experiencias memorables y la fidelización en las ventas por catálogo*

Simón Tamayo Buitrago**

María Claudia Mejía-Gil***

Lina María Ceballos****

Fecha de recibido: 9 de diciembre de 2019

Fecha de aprobado: 19 de septiembre de 2020

Para citar este artículo: Tamayo Buitrago, S., Mejía-Gil, M. C., & Ceballos, L. M. (2021). Exploración de las experiencias memorables y la fidelización en las ventas por catálogo. *Revista Universidad & Empresa*, 23(40), 1-34. <https://doi.org/10.12804/revistas.urosario.edu.co/empresa/a.8548>

Resumen

A pesar de la importancia del canal comercial de venta directa en países latinoamericanos, como Colombia, pocas investigaciones abordan el tema. Con el fin de aportar al entendimiento de este canal, esta investigación

* Este artículo está basado en el trabajo de grado entregado por el primer autor para obtener el título de la Maestría en Mercadeo en la Universidad EAFIT (Colombia).

** Administrador de Negocios, especialista en Mercadeo y magíster en Mercadeo, títulos obtenidos en la Universidad EAFIT de Medellín (Colombia). Actualmente, es profesor de cátedra de Mercadeo en la Facultad de Ciencias Económicas y Administrativas de la Universidad de Medellín (Colombia). Correo electrónico: stamayo@eafit.edu.co

*** Ingeniera de Producción de la Universidad EAFIT (Colombia) y especialista en Gerencia de Mercados Globales de la Escuela de Ingeniería de Antioquia (Colombia). Con Maestría en Antropología Social y PhD en Ciencias Sociales de la Universidad de Antioquia. Actualmente es profesora asistente del Departamento de Mercadeo de la Universidad EAFIT. Investigadora del grupo Recursos Estratégicos, Región y Dinámicas Socioambientales (Rerdsa) de la Universidad de Antioquia y del Grupo de Estudios en Mercadeo (GEM) de la Universidad EAFIT. Correo electrónico: mmejagi@eafit.edu.co. ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-4162-6635>

**** Ingeniera de Producción de la Universidad EAFIT (Colombia) con MBA de la University of Wales, Institute Cardiff (Reino Unido) y PhD en Consumer, Apparel and Retail Studies de la University in North Carolina in Greensboro (Estados Unidos). Actualmente es profesora titular del Departamento de Mercadeo de la Universidad EAFIT. Investigadora del Grupo de Estudios en Mercadeo (GEM) de la Universidad EAFIT. Correo electrónico: lceball4@eafit.edu.co. ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-5024-2591>

tuvo como objetivo explorar las experiencias memorables de las vendedoras por catálogo y su importancia en la fidelización con sus empresas gestoras. Este estudio de enfoque etnográfico se concentra en doce vendedoras, mujeres de diferentes edades y residentes del Área Metropolitana de la ciudad de Medellín, de los niveles socioeconómicos medio y medibajo, por ser las variables demográficas más usuales de las vendedoras de venta directa en este contexto. Por medio de entrevistas a profundidad y observación participante, se encontraron dos perfiles de vendedoras: Jóvenes Independientes y Mamás Entusiastas, según diferentes variables como intereses personales, motivaciones e inhibidores. En los perfiles se identificaron también los factores y experiencias memorables que se relacionan con la fidelidad con las ventas por catálogo. Esta investigación busca generar una reflexión para entender qué se debe tener en cuenta en las estrategias de fidelización dentro del canal de venta directa, partiendo de la comprensión de las motivaciones de las vendedoras para la búsqueda de su mayor beneficio.

Palabras clave: venta directa; fidelización; experiencias memorables; ventas; *marketing* de experiencias.

Exploring Memorable Experiences and Loyalty in Catalog Sales

Abstract

Despite the importance of direct selling as a retail channel in Latin American countries, such as Colombia, limited research addresses the topic. In order to contribute to the understanding of this channel, this research aims to explore the memorable experiences of direct selling consultants and their importance in strengthening loyalty with the promoter companies. This ethnographic study focuses on 12 female consultants from different age groups residing in the metropolitan area of Medellín. The sample was comprised of women from both medium and medium-low socioeconomic levels, as these are the most usual demographic variables of direct selling consultants in this context. By using in-depth interviews and participant observation, two consultant profiles were found in accordance with different variables such as personal interests, motivations, and inhibitors: Young & Independent and Enthusiastic Moms. In these profiles, factors and memorable experiences related to loyalty with direct selling were also identified. This research promotes reflection to better understand the main elements that should be considered in the implementation of loyalty strategies of the direct selling channel, including the motivations driving the consultants' greatest benefit.

Keywords: Direct selling; loyalty; memorable experiences; sales; experience marketing.

Exploração das experiências memoráveis e fidelização em vendas por catálogo

Resumo

Apesar da importância do canal comercial de venda direta em países latino-americanos, como Colômbia, poucas investigações abordam o tema. Com o intuito de contribuir para o entendimento deste canal comercial, o presente estudo tem como objetivo explorar as memoráveis experiências de vendedoras por catálogo e sua importância na fidelização com sus empresas gestoras. Este estudo, de enfoque etnográfico se concentra em 12 vendedoras, mulheres de diferentes idades e residentes da área metropolitana da cidade de Medellín, de níveis socioeconômicos médio e médio-baixo, por serem as variáveis demográficas mais comuns dentre as vendedoras de venda direta neste contexto. Por meio de entrevista de profundidade e observação participativa se encontraram dois perfis de vendedoras: Jovens Independentes e Mães Entusiastas, conforme diferentes variáveis como interesses pessoais, motivações e inibidores. Nestes, se identificaram também os fatores e experiências memoráveis que se relacionam com a fidelidade nas vendas por catálogo. Esta investigação busca gerar uma reflexão para compreender o que deve ser levado em consideração na elaboração de estratégias de fidelização dentro do canal de venda direta, partindo da compreensão das motivações das vendedoras buscando seu maior beneficiamento.

Palavras-chave: venda direta; fidelização; experiências memoráveis; vendas; *marketing* de experiências.

Introducción

La Asociación Colombiana de Venta Directa (Acovedi, 2019a) define la *venta directa* como un canal de comercio por medio del cual se busca dar una asesoría detallada para cerrar un negocio de compra-venta, que se conoce como un “negocio de gentes”, porque se considera que es fácil ser parte de este. A nivel informal, este canal es llamado generalmente *ventas por catálogo*. Según la revista *Portafolio* (2019), la venta directa es uno de los negocios con mayor crecimiento en Colombia en los últimos años. Ello se debe a que por este canal se comercializan productos como bebidas, ropa, artículos de hogar, cuidado personal, fragancias, joyería, alimentos, accesorios, entre otros, los cuales se ven beneficiados por su participación en este canal, porque ha jalonado sus ventas por encima de otros canales. Hoy por hoy, son cada vez más los hogares colombianos que compran por venta directa.

Al contrario de otros canales, el ambiente de desigualdad y desempleo que se vive en el país (*Semana*, 2019) ha facilitado el crecimiento de la venta directa, porque este canal se convierte en una fuente fácil de ingresos para aquellas personas que buscan un sustento, pues los requisitos de entrada son mínimos y los beneficios son tangibles. En relación con esto, Acovedi (2019a) aclara que las empresas que trabajan con canales de venta directa obtienen una fuerza de ventas flexible sin un contrato laboral que las condicione. A pesar de las ventajas, la retención de los vendedores por parte de las empresas gestoras es un reto, debido a la alta competencia que existe relacionada con múltiples catálogos disponibles en el mercado (Bates, 2016), lo que ha generado que las vendedoras sean difíciles de satisfacer y estén constantemente buscando mejores condiciones en el mercado. Por lo anterior, es fundamental para las compañías que distribuyen por este canal, encontrar la manera de fidelizar a sus vendedores y así garantizar su viabilidad económica.

Se han realizado estudios en los que Colombia es un ejemplo de la latente internacionalización de los sistemas de mercadeo multinivel en los países de América Latina dirigidos a poblaciones de escasos recursos (González, 2016). Otros estudios se han centrado en las características que determinan el perfil de los vendedores de venta por catálogo y de cómo estos requieren estrategias de mercadeo diferenciadas (Posada et al., 2008), en las cuales se resaltan factores estimulantes para ingresar al negocio como los ingresos, el fortalecimiento de la identidad o la posibilidad de ampliar las conexiones con otras personas (Acovedi, 2015;

Chu & Segre, 2010). Sin embargo, no se han encontrado estudios disponibles enfocados en la fidelización de los vendedores, y menos, en regiones como Iberoamérica.

En países como Sudáfrica, que comparte con Colombia su contexto de alta desigualdad (Amnistía Internacional, 2018), se han estudiado las implicaciones sociales y el beneficio que existe en el empoderamiento de las mujeres a través de la venta por catálogo (Crittenden et al., 2018). Lograr dicho empoderamiento partiendo del impacto de las experiencias memorables que las empresas gestoras puedan tener con los implicados, se convierte en una oportunidad para ser competitivas. Este estudio pretende generar una reflexión al respecto. Por medio de la utilización de la etnografía como enfoque (Guber, 2001), esta investigación tuvo como propósito analizar cómo las experiencias memorables que viven las vendedoras por catálogo propician su fidelización. La metodología usada fue de tipo cualitativo y exploratorio. Los hallazgos de esta investigación podrían interesar a empresas gestoras de venta directa en el momento de desarrollar estrategias de fidelización. Este artículo aporta sugerencias sobre el proceso de interacción con las vendedoras y la comprensión de las motivaciones e inhibidores de ellas en este canal.

1. Marco de referencia conceptual

A continuación, se explican tres temáticas que posibilitan el entendimiento del presente estudio: venta directa, experiencias memorables y fidelización de vendedores.

1.1. *Venta directa*

Para entender mejor el contexto del objeto de investigación, es necesario conocer el panorama que representan las ventas por catálogo. Para Acovedi (2019a), las siguientes características distinguen la venta directa: se presenta por fuera de un local comercial, es usual que se dé en el domicilio del consumidor, requiere un contacto personal y no existe una relación contractual entre la empresa gestora y el vendedor. Adicionalmente, en la venta directa existe un alto servicio al cliente; es una fuente de ingresos sin restricción

de sexo, edad, nivel educacional o experiencia previa; ofrece flexibilidad en el horario de venta, y las metas de crecimiento propias son de cada vendedor.

En Colombia, la venta directa tiene un gran potencial, porque ha crecido en los últimos años, según lo corrobora la Federación Mundial de Asociaciones de Venta Directa (WFDSA, 2018). En nuestro país se estima que más de dos millones de personas se dedican a la comercialización de productos por catálogo, con un aumento del 2% al 9% entre 2009 y 2015 (Gómez, 2015). Parte de su éxito radica en que es un canal que le permite a cualquier persona, sin mayores restricciones, cierta independencia económica. En un ambiente de alta desigualdad en Colombia (Jiménez, 2015), el desempleo es un factor común para todos los estratos, y este canal alternativo se ha convertido en una oportunidad para todo aquel que requiera un apoyo financiero. A pesar de las facilidades expuestas, la relación de las empresas gestoras con los vendedores que ingresan en el negocio no es sencilla y existe una competencia intensa (Bates, 2016).

Al respecto de la venta directa, Ongallo (2007) agrega que es una oportunidad, no exenta de riesgo, en la que el vendedor (ya sea un agente, promotor o distribuidor) ofrece su producto, con los instrumentos que la compañía le proporciona y con los recursos propios de su formación o experiencia comercial. Este autor argumenta que elementos como el producto, la comunicación, la motivación de los vendedores, el catálogo, la comisión, el precio, las habilidades y el *marketing* son factores de la venta directa que se conectan y enriquecen entre sí. Un ejemplo de ello es que la relación con los vendedores trasciende de un tema netamente económico, pues a pesar de no contar con un contrato laboral, quieren un reconocimiento por un trabajo bien hecho, relacionarse con otras personas, sentirse vinculadas a una organización, conocer oportunidades, entre otros. La venta directa hace parte del *marketing directo* que, según Alet (2007), se define como:

Un sistema interactivo de comunicación que utiliza uno o más medios, dirigido a crear y explotar una relación directa entre una empresa y su público objetivo, ya sean clientes, clientes potenciales, canales de distribución y otras personas de interés, tratándoles como individuos y generando tanto respuestas medibles como transacciones en cualquier punto. (p. 29)

Según esta definición, la venta directa se presenta como un sistema para profundizar en las relaciones con las personas, porque es una forma de interactuar en gran medida entre comprador y vendedor. Alet (2007) resalta que algunas de las ventajas del *marketing* directo son la posibilidad de tener un público objetivo preciso, crear clientes al mismo tiempo que se realiza la venta, medir de manera clara los resultados de cada acción y organizar y mantener una base de datos. El autor agrega que este *marketing* también facilita el control de la estrategia comercial, pues se pueden realizar tácticas o estrategias sigilosas, solo visibles por sus destinatarios.

Adicionalmente, Alet (2007) afirma que es importante entender el contexto que propicia la existencia del *marketing* directo: cambios en los clientes, desvalorización de gran cantidad de marcas, niveles de servicio muy bajos, saturación de medios de comunicación, aumento del poder del canal de distribución y nuevas tecnologías. Estos factores hacen que la venta directa tome fuerza y potencie la oportunidad de negocio que ofrece el canal de venta directa, en el cual se ha visto una transformación en la última década con políticas de inclusión social en Medellín, por ejemplo (Santoro, 2019).

Según lo presentado en esta subsección, se puede inferir que la fuerte competencia del canal, junto a un cliente informado, ha derivado en la necesidad por parte de las empresas gestoras de construir estrategias de fidelización que generen experiencias memorables con el fin de ser competitivos. De acuerdo con los anteriores factores, surge además la necesidad de entender cuáles son los momentos que fidelizan a las personas que trabajan en este medio, sus necesidades y motivaciones, para poder traducirlas en una oferta de valor que ajuste las metas organizacionales con las vidas de las personas que buscan mejores oportunidades laborales.

1.2. Experiencias memorables

Aparte de entender el contexto de la venta directa, es también importante acercarse al concepto de *experiencia*, que se refiere a la interpretación de una serie de encuentros e interacciones diseñados por un proveedor de servicios (Hume et al., 2006). En este caso, la presente investigación se enfoca en la experiencia de los vendedores, y no la del cliente final como tal. Por tanto, y basados en Hume et al. (2006), se definirá la experiencia de un vendedor de venta directa como la interpretación de una serie de encuentros e interacciones

diseñados por la empresa gestora. Tal definición lleva a inferir que, para un vendedor, una vivencia puede ser agradable o, por el contrario, lamentable, lo que traerá consecuencias en el relacionamiento futuro que tenga con esa empresa gestora.

Por lo anterior, trabajar para que este vendedor experimente un conjunto de sensaciones o emociones memorables predeterminadas por medio de un servicio recibido es la esencia de la gestión de experiencias (González & Poey, 2011). Para Segura y Garriga (2008), el *marketing de experiencias* se define como:

El proceso que incide específicamente en aportar un valor a los clientes, vinculado a las experiencias de estos con los productos y servicios que se les ofrecen, proporcionándoles una información-comunicación suficiente para ayudarles a tomar la decisión de compra actual y fidelizarlos en un futuro. (p. 268)

Segura y Garriga (2008) hacen hincapié en que, a través del gerenciamiento del proceso de la experiencia con el vendedor, las empresas pueden interactuar, transmitir y comunicar aspectos como sentimientos, emociones, marcas, valores y la historia de una organización. Según Cadavid (2004), las empresas tienen que involucrar el *marketing* de emociones y experiencias en sus estrategias comerciales, para fidelizar a los clientes mediante sensaciones memorables y atender el mercado de manera competitiva. Los bienes y servicios no son suficientes: las personas que viven un servicio están esperando experiencias únicas y personales, por lo que las empresas gestoras están obligadas a diseñar el servicio acordeamente (Zomerdijs & Voss, 2010). Por lo tanto, deben comprender las estrategias comerciales y la innovación en términos de diseño de experiencias emocionales vinculantes con su público de interés (Pine II & Gilmore, 2014).

Una *experiencia memorable* se define como la evaluación subjetiva y personal en relación con el compromiso que tiene una persona con un evento, antes de vivirlo, durante este y después (Tung & Ritchie, 2011). Pine II (2011) complementa lo anterior mencionando que una experiencia memorable no solo es sencilla, conveniente o sin complicaciones, sino que se caracteriza por hacer que los clientes quieran pasar su tiempo con la empresa que la ofrece. Generar una experiencia memorable comprende varios elementos. Para Lemon y Verhoef (2017), las experiencias deben suscitar respuestas cognitivas, emocionales, comportamentales, sensoriales y sociales por parte de las personas frente a una

oferta de valor; por tanto, una respuesta positiva en dichos ámbitos es capaz de generar una experiencia memorable o, en caso contrario, una respuesta negativa, que acarrea una experiencia lamentable.

Dichas dimensiones pueden relacionarse con los principios desarrollados por Devine y Gilson (2010), para llevar a cabo una estrategia de experiencias memorables. Estos autores proponen cinco principios: a) superar las malas experiencias lo más pronto posible, b) identificar los momentos que generan inconformidad y disminuirla revisando los aspectos positivos que se puedan extraer de ellos, c) planificar los momentos finales con los clientes para generar un alto impacto, d) dar a los consumidores la oportunidad de elegir (particularmente si existe un proceso incómodo) y e) dar y mantener hábitos a los clientes. Los anteriores elementos derivan en una experiencia memorable y, con ella, la posibilidad de generar fidelización.

1.3. Fidelización de vendedores

Usualmente, la fidelización de un vendedor es la consecuencia de la suma de experiencias que el individuo tiene con un producto o servicio, y dichas experiencias pueden ser interacciones físicas o emocionales dentro de toda la cadena de valor de una organización (i.e., empresa gestora del catálogo) (Mascarenhas et al., 2006). La importancia del enfoque organizacional en estrategias de fidelización radica en que incrementar la retención del vendedor disminuye los costos de atracción y de *marketing* (Stan et al., 2013), pues conseguir un cliente nuevo es entre cinco y siete veces más caro que retener uno actual (Kotler & Keller, 2006). Los esfuerzos de retención no solo hacen que el vendedor permanezca mayor tiempo con una compañía, sino que hable favorablemente de ella, preste menos atención a marcas competidoras y, especialmente, lo hace menos sensible a las ofertas y a los precios de estas (Aaker, 1991; Bowen & Shoemaker, 1998; Homburg et al., 2005; Kotler & Keller, 2012).

Los determinantes de la fidelidad de un cliente son complejos, dinámicos, cambiantes y evolucionan en el tiempo (Johnson et al., 2006). Estas definiciones y situaciones presentadas en cuanto a fidelización aplican no solo a clientes, sino también a los vendedores de venta directa, quienes posiblemente buscan los catálogos que ofrezcan mejores experiencias, entre ellas los que sean más fáciles de vender. Ayudados por las herramientas

tecnológicas, los negocios que desarrollen la simplificación de los procesos y faciliten las conversaciones con sus clientes y entre estos lograrán entablar mejores relaciones y una mayor fidelización con ellos; el análisis de datos del negocio debe llevar a la generación de experiencias personalizadas y más enriquecedoras (Jones, s.f.).

La fidelización de vendedores es fundamental para los modelos de venta directa, pues el crecimiento en la continuidad de los pedidos permite darle estabilidad financiera a un negocio que se moviliza a través de créditos y una cartera en riesgo importante. De acuerdo con Acovedi (2015), el principal miedo de los vendedores por catálogo está relacionado con el incumplimiento de los clientes, que pueden llegar a afectar de forma negativa su historial crediticio, al generarles endeudamiento con las empresas gestoras.

2. Aspectos metodológicos

Con el fin de desarrollar los objetivos propuestos, se llevó a cabo una investigación exploratoria de carácter cualitativo. Mediante un enfoque etnográfico que incluía entrevistas a profundidad y observación participante, se conocieron a doce mujeres y se entendieron sus interacciones con las empresas gestoras de venta directa en el Área Metropolitana del Valle de Aburrá, que contiene la ciudad de Medellín. En coherencia con lo dicho por Guber (2001), este enfoque permitió mayor cercanía con las personas seleccionadas para conocer la situación de estudio de una manera amplia, puesto que es una de las formas más útiles para descubrir, examinar y reflexionar ampliamente sobre diferentes conceptos teóricos en situaciones concretas.

Para determinar los criterios de selección de las participantes se tuvieron en cuenta las cifras presentadas por Acovedi, Nielsen y la Gobernación de Antioquia. Según Acovedi (2015), el 89% de las personas que se dedica a la venta directa son mujeres y el 85% de ellas vive en barrios de nivel socioeconómico 1, 2 y 3 (bajo y medio-bajo). Se aclara que el artículo 102 de la Ley 142 de 1994, del Gobierno de Colombia, indica que el país está estratificado del 1 al 6, siendo el estrato 6 el nivel socioeconómico más alto. De acuerdo con Nielsen (2014a), el mayor gasto en venta directa se hace en un 38% en los hogares

de clase media y en un 30% en los hogares de estratos bajos. Por lo tanto, se reclutaron para esta investigación vendedoras en los estratos 2 (4 participantes) y 3 (8 participantes). Su ubicación en municipios del Área Metropolitana del Valle de Aburrá (Itagüí, Sabaneta y La Estrella) es coherente con lo anterior, pues un gran porcentaje de la población de dichos municipios pertenece al estrato 2 (29.7%) y al estrato 3 (51.5%), de acuerdo con las cifras presentadas por la Gobernación de Antioquia (2017), basadas en la Encuesta de Estratificación Socioeconómica de Viviendas.

Las participantes se seleccionaron a conveniencia y el criterio para elegir las fue, además de las variables demográficas, un alto número de pedidos a una empresa de venta directa de la ciudad¹ y que realizaron durante el semestre inmediatamente anterior a la recolección de datos. Antes de la visita al hogar de cada vendedora elegida, se llamó telefónicamente para explicarle el encuentro investigativo y planificar una cita. Después de que firmaron el consentimiento informado, la visita tuvo una duración aproximada de una hora y media, en la cual se tomaron apuntes de lo observado dentro de la vivienda de la vendedora y fuera de esta. En el tiempo de la visita, se llevó a cabo una entrevista a profundidad con preguntas agrupadas en tres secciones. En la primera se plantearon preguntas acerca del contexto personal y familiar de la participante y de sus percepciones sobre el negocio de venta directa, con el objeto de determinar los motivadores e inhibidores para vender por catálogo. En la segunda sección se indagó de forma puntual por los momentos que derivaban en experiencias memorables en este negocio. En la tercera sección, las preguntas se enfocaron en describir los factores que influyen de manera positiva o negativa en la fidelización de la vendedora.

Las características demográficas de la muestra se pueden ver en la tabla 1. La edad promedio de las personas visitadas fue de 43 años: la menor tenía 21, y la mayor, 61 años. La media de hijos fue de uno por familia; 8 (67%) de las participantes eran casadas, 9 (75%) vivían con su pareja y, adicionalmente, los ingresos por ventas por catálogo no eran el principal sostén económico de su hogar para ninguna de las participantes. La muestra se clasificó en cuatro grupos de edad diferenciados, observando el entorno y entrevistando a varias personas por cada grupo. Se aclara que los nombres utilizados en este informe son seudónimos para preservar el anonimato de las participantes.

1 La empresa de venta directa involucrada en este estudio permanecerá confidencial para proteger el anonimato de las participantes.

Tabla 1. Características demográficas de las participantes

Participante	Edad	Estado civil	Hijos	Con quién vive	Sostén económico del hogar	Estrato
Participante 1	45	Casada	Sí (2)	Esposo y dos hijas	Esposo	3
Participante 2	50	Casada	Sí (1)	Esposo e hija	Esposo	3
Participante 3	52	Casada	Sí (1)	Esposo e hija	Esposo	3
Participante 4	61	Separada	Sí (1)	Mamá (adulto mayor)	Ella	3
Participante 5	45	Separada	Sí (1)	Sobrina y mamá	Ella	3
Participante 6	37	Casada	Sí (2)	Esposo e hijos	Esposo	3
Participante 7	29	Casada	No (0)	Esposo y hermana	Esposo	3
Participante 8	21	Soltera	No (0)	Mamá, papá, hermana y prima	Papá	3
Participante 9	54	Casada	Sí (1)	Esposo e hijo	Esposo	2
Participante 10	50	Casada	Sí (2)	Esposo e hijas	Esposo	2
Participante 11	33	Casada	Sí (2)	Esposo e hijos	Ella	2
Participante 12	33	Unión libre	Sí (1)	Pareja e hijo	Esposo	2

Fuente: elaboración propia.

Durante la recolección de datos se logra la saturación teórica, al no obtener datos nuevos de las participantes (Corbin & Strauss, 2002). Al finalizar las visitas, se analizó la información codificando en primera instancia una matriz de datos en Excel con las observaciones y respuestas de las personas y organizándola de forma separada de acuerdo con cada objetivo específico. En segunda instancia, se identificaron patrones en los datos que permitieron generar categorías de análisis de la información. En tercera instancia se obtuvieron inferencias y conclusiones al relacionar las categorías con los distintos hallazgos identificados en las entrevistas y la literatura. En suma, se realizó un ejercicio de categorización y análisis temático (Spiggle, 1994) que permitió simplificar, organizar, analizar e interpretar los datos.

3. Presentación de resultados

3.1. Perfilación de las vendedoras por catálogo

Con base en la interpretación de los datos, se identificaron dos perfiles de vendedoras, en los cuales la edad fue un factor importante de clasificación en el momento de estudiar

sus motivaciones sobre el negocio de venta por catálogo. De acuerdo con esto, a continuación, se presentan estos perfiles: las mujeres de 20 a 45 años serán llamadas *Jóvenes Independientes*, y las mujeres de 45 años en adelante, *Mamás Entusiastas*.

3.1.1. *Jóvenes Independientes: “la venta por catálogo me permite manejar un negocio cuando quiero y como quiero”*

Natalia, la participante más representativa de este perfil, es una joven de 30 años que hace poco tiempo se casó y vive con Carlos, su esposo, y su hija Emiliana, quien se encuentra en su último año de guardería. Vive en un barrio de estrato 3 y el principal sostén económico del hogar es su esposo. Es una mujer con muchas metas personales; terminó sus estudios universitarios, quiere seguir creciendo profesionalmente y montar un negocio propio.

Su situación económica no es sencilla: tiene un trabajo formal en una empresa alejada de su casa y para mantenerlo debe renunciar a muchos momentos con su familia. De forma adicional, son escasos o nulos sus periodos de vacaciones, pues también debe hacer esfuerzos extra para ayudar con los gastos del hogar. Ella menciona que requería más dinero a medida que pasaba el tiempo en su época de estudio: “Yo empecé a buscar porque cuando estaba en la universidad siempre estaba apretada, yo necesitaba otra entrada más que me ayudara a conseguir mis cosas”. A pesar de esto, goza los momentos que tiene con sus seres queridos e intenta aprovechar al máximo los fines de semana con ellos, pues carece de tiempo libre.

Las cuestiones familiares son muy importantes para ella, pero el trabajo es algo vital en su vida y uno de los mayores logros que ha tenido. A Natalia le parece aspiracional ser parte de una empresa grande y reconocida; le preocupa quedar por algún motivo sin trabajo, pues tiene deudas pendientes por pagar. A Natalia le interesan los temas que permitan expresar su individualidad y mantenerse en contacto consigo misma. Ella cuenta que “la música, la fotografía, la moda... (y) la espiritualidad, me parecen interesantes, no soy muy religiosa pero lo espiritual, me llama mucho la atención”. Estos temas los comparte con su familia y amigos cercanos, quienes son personas en las que encuentra felicidad.

Ella no quiere más hijos y considera que ya es suficiente responsabilidad. Se ve en un futuro viajando en familia, estando con su niña. Ella aclara: “El año entrante tengo una

meta con mi esposo y es irnos de paseo con la niña a conocer el mar. (¿Y adónde van a ir?) A Coveñas”. Le tranquiliza encontrar bien a su familia cuando llega a casa y le angustia tener una necesidad o enfermedad y no tener cómo o con qué solucionarla.

Los días de Natalia son muy afanados; ella no tiene problema en tomar rutas de transporte con las que se pueda movilizar por la ciudad, porque están a una o dos cuadras de su vivienda. Sin embargo, a veces tarda en llegar a su destino. Su casa, por lo general, es tranquila; no se oyen casi los automóviles, pues no está ubicada en una calle principal, pero en algunas ocasiones se percibe ruido por parte de vecinos que escuchan música a un alto volumen. Alrededor de ella hay más casas, edificios, algunas tiendas con pequeños negocios, es un entorno que considera adecuado para entablar conversaciones en la calle. Ella está conforme con su hogar y no se queja; menciona que puede venderle fácil a quienes viven cerca, sin mantener demasiado involucramiento: “Yo siempre les muestro la revista, me compran, llevamos buena comunicación, les gustan los productos, es muy tranquilo. (¿Te gusta dónde vives?) Yo vivo muy feliz acá, es como muy apartadito”.

Ella no usa un automóvil, pero su esposo sí una moto para moverse. Actualmente, la guarda en las noches cerca de la sala, para que sea fácil en el momento de entrar o salir. Natalia en su sala tiene un sofá, una mesa central de cuatro puestos, televisor, equipo de sonido y computador de escritorio. Los electrodomésticos son modernos y en excelente estado; los cuida mucho. En el televisor ven novelas o películas en familia. Le gusta la tecnología: la ve como fuente de entretenimiento y el medio que posibilita las redes de contactos y de comunicación. Esto lo explica así:

La tecnología ahora es muy importante. Yo de redes sociales lo único que manejo es Facebook y WhatsApp, de lo otro no. A mi hija le presto la *Tablet* pero solo los fines de semana. La tecnología le sirve a uno pa todo, pa uno comunicarse con los seres que están en el exterior, saber de ellos, para consultas de ella.

Natalia ha encontrado en las empresas gestoras de venta por catálogo una oportunidad de negocio y una buena fuente de ingresos. Comenzó a vender los catálogos, porque “tenía necesidad, (antes) no trabajaba, mi niña estaba creciendo y yo estaba viendo que mi marido solo no era capaz con la obligación”. Además, encuentra en los catálogos un complemento a sus ingresos actuales, que puede gestionar en los momentos libres de

su empleo. Por eso, es usual que en su casa no tenga a la vista de posibles visitantes los diferentes catálogos que maneja, pues los guarda en su bolso, listos para ser mostrados en su lugar de trabajo. Lo describe de la siguiente manera:

Fue algo... No sé si fue un llamado o algo que surgió. Yo nunca me lo hubiera imaginado, como vendiendo así productos de revista (catálogo), pero mira, me está yendo bien. Incluso me ha beneficiado mucho que el producto me llega a la oficina porque mis mayores compradores son de allá.

Las compras generales para su casa las complementa con compras a sus catálogos, por lo que así se convierte en autoconsumidora. También adquiere otras cosas que necesita en tiendas cercanas o en almacenes con formatos de gran descuento. Lo que más compra es mercado para la casa y productos de aseo. Sin embargo, lo que más le gusta es comprar ropa, y esta la puede encontrar fácilmente en las revistas de los catálogos. Natalia se encuentra contenta con la venta directa. La entretiene recibir periódicamente su caja de pedidos y se siente a gusto en un negocio que le brinda posibilidades y productos de calidad. Ella explica:

Yo siento con esta revista alegría y confianza, porque me pongo tan feliz cuando me llega el pedido... Y confianza porque yo sé que todo lo que vendo de esta revista es de buena calidad. Sé que es bueno lo que le voy a entregar a los clientes o lo que voy a pedir para mí.

3.1.2. *Mamás Entusiastas: "haber formado una familia es el mayor logro porque la soledad aterra"*

Gloria es la participante más representativa de este perfil. Ella es una mamá de 52 años de edad, casada, quien vive con su esposo Fernando y su hija Daniela de 20 años, que se encuentra realizando una carrera técnica en una universidad de la ciudad. Tiene un perro grande y bien alimentado al que llama Apolo; ella ama a su mascota. Se reparten los gastos del hogar en pareja y tienen una casa en un barrio de estrato 3.

Gloria es ama de casa, no tiene un empleo formal, pero encuentra los ingresos que necesita para pagar sus gastos a través de la venta por catálogo, a la que considera una

gran oportunidad en un mercado laboral difícil y afirma que “por mi edad ya no me daban trabajo en otra empresa”. Es alguien que da la vida por su hija; está haciendo todos los esfuerzos posibles para darle una educación con la que pueda salir adelante, pues la motiva su familia. Ella explica “A mí me da tranquilidad (darle) el mejor cuidado a la familia y (ver que) van bien. A mucho esfuerzo se logró (posibilitarle) el estudio y todo para que más adelante pueda defenderse, sostenerse y conseguir un empleo”. Gloria espera verse en un futuro con salud, paz y unión familiar. Le angustian los escándalos en la casa por situaciones de alcohol o que haya alguna necesidad y no tener cómo ayudar económicamente.

Su casa tiene una fachada de colores planos pastel, está ubicada al lado de la calle y, por lo tanto, el ruido y la polución que estos generan pueden llegar a ser considerables en ciertas horas del día. Dentro de su vivienda, el uso de la sala es múltiple, pues en ella se atienden visitas, es el lugar para comer y un espacio de trabajo. Otro tema importante para ella es mantener a su familia alimentada y le satisface ver la cocina llena; compra donde sea más económico, ya sea en tiendas de formatos de grandes descuentos o en tiendas de barrio cercanas. En su sala se pueden ver los catálogos de distintas empresas gestoras y los enseña cada que tiene una oportunidad. También al fondo del cuarto mantiene una vitrina llena de productos sin vender, premios y regalos de las compañías con las que ha negociado. Menciona que es usual la venta o la rifa de esta mercancía “fiada” (a préstamo) a personas interesadas de su barrio y que de esta forma se sostiene. Ella comenta sobre este tipo de ventas por catálogos:

Casi siempre son cambios que me devuelven y no tengo dónde hacerlos. De lo que me gano de otro catálogo, los pago. Me sostiene que los clientes vienen y me compran acá y me van abonando, semanal o quincenalmente. Mis vecinos saben que yo vendo cositas acá, por medio de ellos la otra gente se va dando cuenta y vienen. O me llaman: “Gloria ¿de casualidad no tienes tal loción en tu casa?”, y yo “Sí”, y ellos me contestan: “¿Y será que me la puedes dejar fiada que es para un regalito?”, y yo les contesto “Sí, venga por ella”. Entonces luego ellos vienen, se la llevan y me la van abonando cada ocho o cada quince días. Ellos vienen porque me conocen y saben que son productos de buena calidad, de marca propia.

Tiene mucho por hacer durante el día: además de las tareas del hogar, recorre el barrio con frecuencia visitando a sus familiares, vecinos y conocidos para ofrecerles productos

y el modelo de negocio con el que obtiene premios por sus ventas y el reclutamiento de personas nuevas. Ella menciona:

Estoy con Natura, Avon, Ipanu, Lebon, Yanbal. (¿Por qué tantos catálogos?) Te digo con una sencilla razón: yo me muevo dentro de todo en este barrio, en el Centro, en urbanizaciones, unidades cerradas, desde el estrato alto, hasta el estrato normal, entonces, para todas las necesidades hay que tener (productos), no soy confiada con los clientes, porque yo sé más o menos dónde tengo que llegar para que haya una respuesta positiva.

Sus múltiples actividades relacionadas con la venta directa hacen que no tenga casi tiempo para compartir en familia; pero cuando llegan los fines de semana, trata de disfrutarlos al máximo. Sus diligencias cotidianas las realiza a pie; ella no cuenta con carro o moto, y tampoco con un garaje en su casa para disponer eventualmente de alguno de estos medios. Sin embargo, no tiene problema en tomar el transporte público que le queda cercano a su hogar, así se queje un poco de la congestión. Cada vez se da cuenta de la importancia de la tecnología: ella la asocia con las comunicaciones a través de un teléfono inteligente, porque es consciente del espacio que le quita a su vida, pero al mismo tiempo, la hace útil para gestionar las ventas desde su hogar. Ella explica: “Es un mal necesario, porque ya sin ese bendito aparato uno no puede hacer nada, ya hasta los pedidos se hacen por WhatsApp, entonces por eso te digo que es un mal necesario”.

Gloria se siente admirada por las empresas gestoras de venta directa y considera que son sobresalientes con las que trabaja. Esto lo explica así: “(son unos verracos (jerga urbana que quiere decir que ponen mucho empeño y valentía) porque quien inventó la venta por catálogo tiene que haber sido alguien muy inteligente; vio que a la gente no le quedaba tiempo de salir a comprar. Son empresas que toman riesgos”. La tabla 2 resume aspectos clave en los perfiles encontrados y que se explicarán con mayor detalle en las próximas subsecciones.

Tabla 2. Comparación de los perfiles

Perfil	Jóvenes Independientes	Mamás Entusiastas
Número de participantes	5	7
Edad	20-45 años	45 en adelante
Descripción general	Una mezcla entre individualidad, poco tiempo disponible y la preocupación económica inmediata.	La angustia futura por la tranquilidad familiar y la soledad.
Verbatim distintivo	"Mi espacio, mi tiempo y mi dinero".	"Haber formado una familia es el mayor logro, porque la soledad aterra".
Intereses personales	La independencia, sus sueños y realización profesional.	La tranquilidad de su familia y el futuro de los hijos.
Condición laboral	Tienen un empleo formal.	No tienen un empleo formal.
Fuente de ingresos	El catálogo es una fuente de dinero secundaria.	El catálogo es su fuente de dinero primaria.
Motivaciones	El catálogo es un complemento a los ingresos actuales, y lo pueden gestionar en sus momentos libres.	El catálogo es una oportunidad de negocio en un mercado laboral donde es difícil encontrar empleo para personas de este rango de edad. Socializar con otros.
	Bienestar y tranquilidad familiar.	
	Compartir en familia.	
	Son una opción cómoda y fácil para generar ingresos y que ofrece flexibilidad en el tiempo requerido para las ventas.	
Inhibidores	Ofertas y premios de campaña, exclusividad, calidad e innovación de los productos, entregas de producto a tiempo.	
	El autoconsumo.	Agotados en los pedidos. Incumplimiento en la entrega.
Experiencias memorables	Cambios y devoluciones.	
	Cobro a los clientes.	
Fidelización	Encontrar premios y sorpresas en su caja de pedidos, reuniones de conferencia, novedades en el catálogo, asegurar una venta, reconocimientos.	Interacción con otras personas.
	Autoconsumo, comodidad para el montaje de pedidos.	Relacionamiento constante con la empresa gestora.
	Planes de premios acordes al esfuerzo realizado.	Eficiencia operativa.
	Cambios y devoluciones en casa.	

Fuente: elaboración propia.

3.2. Motivadores para vender por catálogo

Se pudieron identificar aspectos relevantes que motivan la venta por catálogo, de los cuales el bienestar de la familia del participante es el punto central. Por lo tanto, los catálogos se perciben con una herramienta para lograr este bienestar. Así lo confirma una Mamá Entusiasta:

Lo que más me tranquiliza: que mis hijos y mi familia estén bien. Bueno y lo que me angustia: de pronto no tener con qué sostener y ayudar con los impuestos de esta casa... Me gusta mucho vender productos por catálogo porque eso me ayuda con la situación económica. (Participante 3, entrevista personal, 52 años, estrato 3)

A pesar del poco tiempo que pueden compartir juntos, la familia es el núcleo de sus vidas y trabajan por ella. Fue común evidenciar que la mayoría de participantes tienen poco tiempo libre. Al respecto, la participante 7 menciona:

Con el corto tiempo que le queda a uno (solo) saco espacio con mi esposo, porque mi hermanita trabaja, también estudia y casi no nos queda tiempo para compartir; pero con mi esposo sí saco los fines de semana un espacio para ir a cine o salir a comer helado. (Joven Independiente, entrevista personal, 29 años, estrato 3)

Este elemento convierte la venta por catálogo en una actividad lucrativa y atractiva, porque les brinda flexibilidad en el manejo de su tiempo y las personas pueden decidir cuál es el grado de involucramiento que quieren tener con una empresa sin perjudicar sus momentos especiales en familia. También fue usual escuchar que son muy pocos los periodos de vacaciones o que estos son inexistentes. La participante 6 afirma que “vacaciones en sí, no manejamos como mucho, si resulta un paseo a una finca pues armamos parche y nos vamos. O hacemos también paseos de olla” (Joven Independiente, entrevista personal, 37 años, estrato 3). Los viajes se convierten en un evento aspiracional y es algo que las empresas gestoras de venta directa ofrecen como premio a sus mejores vendedoras.

Se pueden identificar diferencias y similitudes en las motivaciones para vender por catálogo de las Jóvenes Independientes y las Mamás Entusiastas. Es claro que para las primeras, la independencia, los sueños personales y la realización profesional son importantes; mientras que para las segundas, la tranquilidad de la familia y de los hijos es su mayor prioridad. Una Joven Independiente expresa:

(Mi mayor logro fue) haber terminado de estudiar. Yo siempre había querido terminar mi carrera, pero por la llegada de Samu (su hijo), no pude, ahí se quedaron pendientes muchas cosas. Cuando él tenía dos o tres años, yo empecé a estudiar (otra vez); me

metí por el lado de la moda y lo terminé, con las uñas, pero lo terminé. (Participante 12, entrevista personal, 33 años, estrato 2)

A su vez, una Mamá Entusiasta afirma:

Mi mayor logro personal es tener estas niñas (hija y sobrina) en el avance educativo en el que están, ya están a punto de graduarse, cada una va a sacar su carrera, y para mí, que quedé como papá y mamá, yo me siento un pavito real porque no cualquiera lo hace, y no es fácil, porque cuando llegan facturas, que hay que mercar, que la casa, mil cosas, y uno solito, entonces es muy fuerte. Ese es mi mayor logro y (también) mantenerlas unidas. (Participante 5, entrevista personal, 45 años, estrato 3)

Dichas motivaciones se ajustan a los modelos de negocio de venta por catálogo y en ellos encuentran posibilidades de alcanzarlos, porque la gestión de ventas se realiza de forma individual, ofrece opciones de crecimiento a través de planes de segmentación, cuenta con eventos de reconocimiento para las mejores vendedoras y existen premios de diversos tipos, muchos de ellos enfocados en satisfacer grupos familiares (por ejemplo, entradas a cine, boletos para parques o tardes de picnic).

Otro motivador es la facilidad con que se puede administrar el negocio a través de herramientas tecnológicas. Las Jóvenes Independientes perciben la tecnología (redes sociales y WhatsApp) como fuente de utilidad transaccional, de entretenimiento y de comunicación. Aunque las Mamás Entusiastas son más reacias a lo tecnológico que las jóvenes, estas asocian la tecnología con los celulares y las comunicaciones, siendo conscientes del tiempo que les quita a sus vidas. Sin embargo, para ambos grupos se convierte en un motivador, porque es fácil mantener un negocio a través de un teléfono inteligente que permita mostrar un catálogo virtual, sin la necesidad de salir de sus casas. Al respecto, una Joven Independiente afirma:

El celular y el computador, le facilitan a uno todo. Yo prefiero pagar las cosas (por estos medios), que tener que ir a hacer fila. Con los pedidos es superbueno (hacerlos) por WhatsApp. La tecnología es superbueno para el hogar, le sirve hasta para cocinar. Si usted no sabe, puede buscar una receta. Uno también busca para muchas cosas de aseo. (Joven Independiente, entrevista personal, 21 años, estrato 3)

También coincide con ella una Mamá Entusiasta al hablar de las bondades de un teléfono inteligente: “(a la tecnología le veo uso) haciendo el pedido del catálogo, que lo hago por la página y (además) muchas cosas que uno encuentra por internet me gustan. Aunque casi no cojo el celular, si necesito algo lo busco” (Mamá Entusiasta, entrevista personal, 50 años, estrato 3).

Además de acceder a un sustento monetario a través de la venta por catálogo, la posibilidad de realizar esta actividad desde el hogar deriva en tener más tiempo con los seres queridos y estar más pendiente de los hijos. En coherencia con lo anterior, fue común encontrar en sus respuestas que les tranquiliza ver a sus familias en paz y con salud, y que les genera angustia no tener con qué pagar las cuentas de la casa o estar en un momento de necesidad económica. La participante 4 lo afirma:

Mi economía es lo que más me angustia, es la preocupación más grande porque es lo único que me falta. Y lo que me tranquiliza: que mi hijo esté bien, que tenga un buen hogar y que yo pueda cuidar a mi mamá. Eso es bueno, porque hay momentos difíciles, pero tener a mi mamá todavía en la edad que tiene y estar con ella, poderle servir me tranquiliza. (Mamá Entusiasta, entrevista personal, 61 años, estrato 3)

En este contexto, las participantes descubren que el negocio de la venta por catálogo y la facilidad de gestión que tienen coinciden con la tranquilidad que están buscando. En primer lugar, las Jóvenes Independientes encuentran que es un complemento o ingreso extra a sus salarios y que pueden manejarlo en los momentos libres de sus empleos formales. Mientras que las Mamás Entusiastas venden catálogos porque son una opción de negocio en un mercado laboral que difícilmente les da la oportunidad de trabajar de manera formal. El catálogo es su fuente de ingresos, como lo dice la participante 4: “porque no tengo otra forma, porque es lo más fácil que me queda a mí, por estar aquí en mi casa” (Mamá Entusiasta, entrevista personal, 61 años, estrato 3). Esto va en coherencia con sus intereses personales para evitar un momento de necesidad económica en su familia.

En segundo lugar, estas compañías ofrecen comodidad para generar ventas, porque no solo sus pedidos les llegan a sus casas, son a crédito y no tienen que hacer filas para comprarlos, sino que lo pueden vender a familiares, vecinos y conocidos. Fue común encontrar que las participantes venden varios catálogos, por la diversidad de necesidades

que manejan estos clientes. Así aseguran una venta para cierto producto específico y van completando los montos mínimos exigidos para montar pedido en distintas empresas. La familia es el principal aliado y su mayor cliente, que se convierte fácilmente en una venta fija periódica.

También fue posible conocer que ambos grupos coinciden en ser autoconsumidoras de sus catálogos. Se motivan a comprar los productos porque les gusta para uso personal, les sirven en sus casas y suman en el valor de la venta acumulada exigida para llegar a los premios vigentes de cada campaña. No obstante, uno de los inhibidores para comprarlos es el precio; ellas deciden adquirir los productos que sean más económicos. De igual forma, eligen los catálogos que sean fáciles de vender vía precio, calidad e innovación en la oferta, como lo afirma la participante 9: “en lo primero que yo me fijo es en las promociones que hayan venido, y también que hayan subido los productos que más vendo” (Mamá Entusiasta, entrevista personal, 54 años, estrato 2).

De las participantes también se entiende que para mantener la motivación en la venta por catálogo se deben tener en cuenta dos elementos. El primero es conocer que existen factores críticos dentro del negocio para ejecutar la labor de venta con eficiencia: mostrar el catálogo la mayor cantidad de veces posible, entablar una relación de cercanía con quienes compran el producto, insistir en la venta, tener buena actitud y gestionar el cobro. La participante 2 afirma que es importante tener buen carisma con la gente, explicarles a los clientes cómo son los productos, cómo se manejan y qué beneficios tienen, y añade: “convencer a la gente es clave” (Mamá Entusiasta, entrevista personal, 50 años, estrato 3).

El segundo elemento para mantener la motivación es que las participantes en su mayoría identifican que, adicional a estos pasos clave, se deben realizar otras tareas adicionales: interiorizar las ofertas y premios de campaña, ofrecer la exclusividad e innovación de los productos y entregar el producto a tiempo. La participante 8 menciona: “yo me pongo a mirar todo detalladamente y también cuánto es la meta para un premio que me guste” (Joven Independiente, entrevista personal, 21 años, estrato 3). Ser consciente de estos dos elementos permite mantener la atención en cada nueva campaña de ventas.

En definitiva, los motivadores pasan a ser una cuestión interrelacionada de intereses personales, la percepción que tienen del negocio de venta por catálogo que se presenta como una oportunidad y cómo el ambiente familiar influye en sus decisiones.

3.3. Momentos y factores que influyen en la fidelización de las vendedoras de venta directa

Se encontraron ciertos momentos y factores que marcan las motivaciones y las experiencias memorables de las personas al vender por catálogo. A continuación, se explica cómo influyen positiva o negativamente en la fidelización de las vendedoras.

3.3.1. Momentos y factores positivos

Fue común escuchar en las Jóvenes Independientes y Mamás Entusiastas que uno de los momentos más llamativos es participar en las “reuniones de conferencia” organizadas por las empresas gestoras, pues las hace sentir parte de una comunidad y las entretiene; en estas reuniones expresan lo que opinan y comparten con otras personas. Al respecto, la participante 1 dice que “(en las reuniones de conferencia) Le explican a uno cómo vender. Son reuniones de lanzamiento de campaña y yo voy a casi todas; no me las pierdo porque es muy bueno estar enterado” (Mamá Entusiasta, entrevista personal, 45 años, estrato 3).

Las participantes mencionaron los sentimientos que tuvieron en momentos positivos con una empresa de venta por catálogo, y la mayoría experimentó alegría y confianza, asociadas al momento de llegada del pedido y a los productos de buena calidad. Ya sea que en sus cajas de pedidos haya premios o no, se genera una expectativa con los productos, el catálogo nuevo y las posibles sorpresas de la campaña, por lo que es importante generar dicha ilusión o curiosidad con cada entrega. La participante 12 relató una experiencia memorable al ganar un obsequio:

Algo que me pasó muy bonito (fue que) en mayo me gané un televisor para el niño, lo luché y me lo gané. En la campaña estaba segura que no, y en la reunión (de conferencia) me habían dicho que tenía que hacer (afiliar) tres nuevas (personas) para poder cumplir. Yo tenía un grupo pequeño, inscribí a cinco personas, pero solamente dos me

dijeron que sí, las otras, no. ¡Y a última hora, una sí (se inscribió)! Y eso me ayudó a mí a ganar ¡no, qué alegría! (Joven Independiente, entrevista personal, 33 años, estrato 2)

Esta experiencia es un ejemplo del enfoque que una vendedora le puede dar a los premios, cuya motivación principal es la alegría de su hijo. Se sugiere que las empresas gestoras de venta por catálogo deberían garantizar una planeación en la oferta de valor asociada a productos, premios y detalles que susciten sentimientos de alegría y sorpresa en los familiares de sus vendedoras. La planificación de las cajas debe incorporar elementos útiles y afines a los ciclos de vida de las personas involucradas. Se sugiere una inversión en pequeños detalles que no solo estén amarrados a montos de ventas, sino que involucren emoción, cercanía y generen expectativa con el pedido.

Para las Jóvenes Independientes tener la posibilidad de comprar desde el hogar, ser autoconsumidoras del catálogo y ver la satisfacción de sus clientes, son elementos que influyen de manera positiva en la continuidad de la venta; mientras que las Mamás Entusiastas benefician la interacción con otros como un aspecto deseable porque buscan socializar. Es coherente con lo mencionado en sus motivaciones, pues las jóvenes trabajan de manera formal y operan su negocio en momentos libres como complemento a sus ingresos y entre más sea la comodidad y confiabilidad de un negocio, ellas estarían dispuestas a probarlo. Entre tanto, las Mamás Entusiastas pueden realizar una mayor gestión de venta y entablar relaciones de cercanía con otras personas, y ello deja en evidencia que la necesidad de afiliación con otros es un estímulo positivo en la fidelización.

En resumen, son desencadenantes de experiencias memorables las respuestas que las vendedoras tienen frente a los planes de premios, los detalles en su pedido, la generación de redes de contactos, la practicidad de la operación en conjunto con las herramientas tecnológicas y la cercanía en la comunicación. Las participantes sugieren que estos puntos suscitan la fidelización con los negocios de venta por catálogo.

3.3.2. *Momentos y factores negativos*

Las Jóvenes Independientes consideran que los cambios y las devoluciones son los aspectos más tediosos, consecuentes con la percepción que tienen del tiempo y de no querer perderlo en reprocesos. Por su lado, las Mamás Entusiastas mencionan los agotados en los

pedidos y el incumplimiento en la entrega como puntos decisivos que influyen de forma negativa en su negocio. La participante 4 menciona: “que yo pida algo y no me lo manden, me ofusca, me dan rabia los agotados” (Mamá Entusiasta, entrevista personal, 61 años, estrato 3). Esta madre deja en claro que el cumplimiento de la palabra es garantía en la construcción de cercanía con los clientes. Dichos factores motivan la pérdida de interés en las condiciones de un catálogo, cuando los malos procesos administrativos interfieren en su proceso personal de ventas.

Hubo una similitud notable en ambos grupos de participantes al escuchar la decepción e incomodidad que sienten cuando un cliente tiene problemas para pagar. Son usuales los casos en los que un pedido no se paga a tiempo, y sin querer, una vendedora podría terminar su relación con una empresa gestora. A esto se le suman los procesos de cartera que vuelven más penoso el momento de cobro y la posibilidad de abrir un historial crediticio negativo de una vendedora. El aspecto anterior se convierte en un potencial momento de deserción, pues con frecuencia se presentan roces entre el comprador y el vendedor. Por lo tanto, una empresa sería más valorada si logra convertir este momento en algo menos angustioso y si atenúa el impacto de no recibir el dinero de un producto. La participante 11 expresa que:

Estar encima de la gente es como maluco. (¿Por qué?) Porque se supone que usted le ofrece (a alguien), y es una ayuda para usted y que ella (el cliente) sabe que con eso le está ayudando, y sabe que tiene unas fechas de pago, (hay personas que) no les gusta que les cobren, ¿entonces para qué no pagan? (Joven Independiente, entrevista personal, 33 años, estrato 2)

En suma, para generar fidelización en el negocio de venta directa se debe tener en cuenta que las Jóvenes Independientes prefieren empresas con planes de premios acordes al esfuerzo realizado y si se presentan cambios y devoluciones de pedidos que puedan ser gestionados de la manera más fácil posible, se sugiere que estos trámites se realicen desde sus casas, sin tener que desplazarse a otro lugar. Las Mamás Entusiastas quieren empresas con un relacionamiento constante con todas sus vendedoras y con una eficiencia operativa impecable (entregas a tiempo y sin agotados). La participante 1 menciona al respecto que le gustaría “más acompañamiento: que le estén explicando a uno los beneficios pues uno posiblemente se los está perdiendo por desconocimiento” (Mamá Entusiasta, entrevista personal, 45 años, estrato 3). Estos elementos influyen de manera positiva en la fidelización, porque

las motiva con procesos sencillos, con obsequios que ellas prefieren, les ahorra tiempo en sus agendas, las hace partícipes de las actividades y se sienten parte de una comunidad que las tiene en cuenta de forma individual.

4. Discusión

Algunos resultados de esta investigación están de acuerdo con hallazgos de investigaciones ya realizadas en asuntos relacionados con las motivaciones de las mujeres para vender por catálogo, el cambio del rol de la mujer en el hogar, la facilidad para el manejo del tiempo que les permite la actividad de venta por catálogo, los sentimientos que despiertan en las mujeres el recibir un buen producto en la puerta de sus casas y el impacto positivo que puede brindar el envío de una caja que no solo contenga los productos, sino también detalles pensados para ellas. En general, no se encuentran resultados que refuten estudios anteriores; sin embargo, lo encontrado en la interpretación de los datos aporta a un mayor entendimiento de la realidad de estas vendedoras, sus motivaciones y factores que influyen en su fidelización. A continuación, se discuten estos hallazgos con las investigaciones previas identificadas.

Las motivaciones de las mujeres para vender por catálogo según sean Jóvenes Independientes (20-45 años) o Mamás Entusiastas (45 años en adelante) son acordes a las preferencias de las madres colombianas (*Dinero*, 2016): las madres *millennials* entre 18 y 34 años valoran el tiempo para ellas y la oportunidad de descansar (elementos que pueden traducirse en la búsqueda de paseos, tratamientos de belleza o spas) en medio de una realidad común en la que se evidencia el poco tiempo libre. Por otro lado, las madres mayores a 35 años benefician los espacios con sus familias (y, por ende, buscan momentos como cenas o parques para compartir). También los dos grupos quieren algo en común: experiencias (*Dinero*, 2016).

Otro aspecto para destacar es el aumento significativo de los últimos años en la contribución a la actividad económica del hogar: ahora las mujeres están cambiando su rol de ama de casa por jefe de hogar, toman más decisiones y buscan productos que les faciliten

la vida, que optimicen tiempos y esfuerzos y que satisfagan mayor cantidad de necesidades (Nielsen, 2014b). Esto coincide con el deseo de ambos perfiles de vendedoras en aportar económicamente al hogar por medio de la venta directa.

Un claro hallazgo en la investigación fue que mientras más sencillos sean los procesos de la venta por catálogo, gracias a las nuevas tecnologías, las vendedoras encontrarán un motivante para participar en dichos negocios sin descuidar sus hogares. Lo anterior es coherente con lo que afirma Acovedi (2015), al destacar que las personas que venden por catálogo encuentran en el negocio no solo un crecimiento personal, al mejorar aptitudes de comunicación o cambios positivos en sus rutinas, sino que reafirman el valor de una actividad muy flexible que les permite manejar el tiempo a su antojo. Acovedi (2019b) agrega que las nuevas tecnologías le han aportado a este negocio, el cual ha sabido aprovechar los avances del sector tecnológico y el fomento al emprendimiento. Este negocio se caracteriza por la innovación continua en las formas de difusión, en la creación de contenidos y crecimiento de comunidades, elementos que las vendedoras perciben con facilidad.

Los sentimientos de alegría y confianza que sienten las vendedoras en el momento de recibir los pedidos y que estos hayan llegado con buena calidad son elementos coherentes con lo expresado por Segura y Garriga (2008):

Las experiencias no suceden porque sí, hay que planificarlas, hay que ser creativo, sorprender, intrigar y en ocasiones provocar. También hay que incorporar —siempre que se pueda— en los modelos tradicionales la experiencia sensorial, intuitiva. Hay que pensar en la situación de consumo. Ya hemos visto que el producto puede ser el mismo y lo único que cambia es la experiencia personal que se da en el consumo. (p. 270)

De acuerdo con los autores, las vendedoras identifican ciertos momentos y experiencias memorables que no “suceden porque sí”, sino que deben ser planificados por las empresas gestoras y renovadas periódicamente según la realidad de las vendedoras para no perder su interés.

Respecto al hallazgo de la planificación de las cajas, en el cual se afirma que es necesaria una inversión en detalles que generen emoción y alegría, se identifica que este hallazgo está de acuerdo con lo afirmado por González y Poey (2011), quienes aseguran que el

objetivo es generar una vivencia, lo cual no implica usar grandes cantidades de recursos, pero donde lo importante es conducir al vendedor a un estado en el que su reacción frente al producto-servicio acarree actos de compra repetitivos. Dicha postura es complementada por Huang et al. (2018), al afirmar que no es una sorpresa que las vendedoras beneficinas las recompensas monetarias, pero en el fondo ellas quieren sentirse especiales y reconocidas.

En cuanto a los momentos y factores positivos identificados, se aclara que estos pueden llevar a experiencias memorables en las vendedoras, pero en sí mismos no generan fidelidad, aunque sí la facilitan. En realidad, y como bien lo explican Gentile et al. (2007), las experiencias memorables no deben ser lo principal en un servicio, sino el permitir que la mayoría de momentos de la experiencia entre la compañía y un vendedor se lleven a cabo de una manera excelente, idealmente más allá de las expectativas del vendedor y logrando experiencias de cocreación con la compañía. Es decir, no solo las experiencias memorables generan fidelidad, sino un grupo de factores que de manera conjunta incentivan a la vendedora a seguir ofreciendo los productos del catálogo, subir sus niveles de ventas y continuar la relación con la empresa gestora. Sin embargo, se aclara que estas experiencias memorables entre las vendedoras y las empresas gestoras sí ayudan a aumentar la motivación de las vendedoras y, por tanto, su fidelización; además, en algunos casos, permiten que una vendedora desmotivada permanezca y persevere en su tarea de ventas.

En cuanto a los momentos y factores negativos, los eventos que obstaculizan la gestión de ventas derivan generalmente en vendedoras aburridas y detractoras del modelo de negocio de venta directa. Es evidente que las consecuencias de tal insatisfacción son negativas, no solo porque las vendedoras abandonan la relación con la empresa, sino porque experimentan desconfianza hacia ella o hablan negativamente (Varela et al., 2009). De acuerdo con Smith y Bolton (2002), la respuesta de la empresa a las situaciones de inconformidad es un importante momento que determinará los comportamientos de las vendedoras en un futuro.

Dichos momentos y factores positivos y negativos pueden relacionarse con los principios desarrollados por Devine y Gilson (2010), para llevar a cabo una estrategia de experiencias memorable. Las empresas podrían anticiparse a describir mejor ciertos procesos para mejorar la experiencia de las vendedoras: 1) explicar desde el comienzo las incomodidades frente al cobro de productos y ofrecer diferentes medios y plazos de pago,

entrenamiento en cobro, créditos especiales para clientes importantes o consejos para la elección de clientes adecuados; 2) mitigar el fuerte impacto de los agotados, revisando el orden en la toma de pedidos y garantizando diversos canales a los que puedan ir las personas para realizar una devolución; 3) planificar finales de alto impacto, asegurando elementos sorpresa con cada llegada del pedido; 4) generar hábitos en las reuniones de lanzamiento de campaña que deben ser un ritual cada 21 días (o de acuerdo con la periodicidad de la empresa gestora), donde se faciliten relaciones con otras personas, y 5) posibilitar momentos en los que se les informe y pregunte respecto a diferentes estrategias comerciales o premios que desean ver para campañas venideras y, de esta manera, los clientes se sentirán escuchados e incluidos.

Estas estrategias coinciden con las ideas propuestas por Beckers et al. (2014), al afirmar que las organizaciones deben mantener un diálogo constante y en doble vía con las personas, porque los medios de comunicación y la revolución digital les han dado herramientas efectivas a los consumidores para comprometerse con una empresa como coproductores o destructores de valor.

Conclusiones

Para analizar cómo las experiencias memorables de las vendedoras por catálogo propician su fidelización, los resultados de este estudio perfilaron a las vendedoras participantes en dos tipos: Jóvenes Independientes y Mamás Entusiastas. Mientras las participantes más jóvenes, las Jóvenes Independientes, privilegian la búsqueda de independencia, sueños personales y realización profesional; las participantes de mayor edad, las Mamás Entusiastas, son motivadas por la tranquilidad de sus familias y la soledad. Ambos grupos perciben a los catálogos son una herramienta para cumplir el deseo de ver a sus familias en paz y con salud; les angustia no tener con qué pagar las cuentas de la casa o estar en un momento de necesidad. Sobre esta situación, ven indispensable el trabajo de dos personas para sostener sus hogares, y cuidan mucho el dinero que ganan tratando de optimizarlo al máximo.

Al respecto del negocio de la venta directa, se encuentra que las vendedoras participantes son autoconsumidoras de los múltiples catálogos que ofrecen y son, además, muy sensibles a la variable precio. Las participantes de más edad venden catálogos, porque es una oportunidad de negocio en un mercado laboral donde el trabajo formal es escaso y las jóvenes encuentran en ellos un complemento a sus ingresos actuales, que pueden gestionar en los momentos libres de sus empleos. Ambos grupos encuentran en estas compañías una opción cómoda para generar ingresos. Adicionalmente, señalan la importancia de tener en cuenta las ofertas y premios de cada campaña, la exclusividad e innovación de los productos y entregar el producto a tiempo. Las participantes sugieren desear una mayor cercanía de la empresa para mantenerlas informadas, premios fáciles de adquirir y acordes al esfuerzo realizado en ventas, eficiencia operativa para garantizar que no hayan agotados, devoluciones en casa, entrega oportuna de pedidos, innovación y diversidad en los productos ofrecidos. Todo esto se podría lograr con un mejor uso de la tecnología en los procesos de las empresas gestoras.

Las implicaciones prácticas de los hallazgos buscan generar una reflexión acerca de los desencadenantes de experiencias memorables y los elementos motivacionales de las vendedoras, con el objetivo de incorporarlos en las estrategias de fidelización del negocio de venta directa en Antioquia, particularmente en el Área Metropolitana del Valle de Aburrá. En este documento se entregan *insights* para generar una comunicación más cercana y efectiva hacia las vendedoras y aclara aspectos de la vida de estas mujeres que pueden ser mejorados o solucionados a través de estrategias comerciales.

Acorde a los hallazgos de las motivaciones de las participantes, las empresas gestoras podrían fortalecer el sentido de pertenencia de la comunidad de vendedoras a través de estrategias de cooperación; entonces, conectar a las personas entre sí desde el momento en que ingresan al negocio debe ser uno de los pilares clave en la fidelización del negocio. En este sentido, el fortalecimiento de las herramientas tecnológicas es fundamental para compartir con los demás, y garantizar el acceso a las diferentes propuestas del negocio y a los catálogos en línea.

La principal implicación teórica del estudio, según lo encontrado en los perfiles de las vendedoras, es conectar las experiencias memorables con aquello que les da tranquilidad a ellas. Es decir, aunque las experiencias memorables generalmente tienen un alto

contenido emocional, lo que es más importante para las vendedoras es que estas llevan, en general, tranquilidad a sus hogares, punto no mencionado hasta ahora en la literatura consultada. Llevar a las vendedoras a vivir una experiencia memorable puede ser un motivo de fidelización, pero lograr que dicha fidelización sea la consecuencia del aporte en la estabilidad en sus vidas es obtener una ventaja adicional para ser competitivos. Las empresas gestoras del negocio de venta por catálogo deben ofrecer experiencias con un trasfondo ligado a sus motivaciones primarias, que lleven a las personas a cuidar de sus familias, lograr su independencia o superarse personal y profesionalmente.

Por el tipo de estudio realizado, los hallazgos no deben ser generalizados para el resto de Colombia, debido a las diferencias regionales, que implicarían un acercamiento diferente con las vendedoras. Futuros estudios podrían considerar la relación de la satisfacción, el valor percibido, la confianza, la imagen corporativa, la calidad del servicio, los programas de fidelización y los *trade offs* en la fidelización de los negocios de venta por catálogo en el Área Metropolitana del Valle de Aburrá. También la relación de la venta por catálogo con negocios colaborativos, el impacto social que la baja rotación del negocio puede generar e investigaciones de los perfiles de las vendedoras en otras zonas del país. Por último, basados en Zomerdijk y Voss (2010), es posible utilizar los *customer journeys* (mapas de viaje aplicados al vendedor) para proponer el rediseño de una experiencia de servicio con mayores puntos de contacto y experiencias positivas entre el vendedor y la empresa gestora.

Referencias

- Aaker, D. (1991). *Manejando el valor de marca: capitalizar el valor del nombre de marca*. Free Press.
- Alet, J. (2007). *Campañas efectivas con sus clientes: Marketing directo e interactivo*. Esic.
- Amnistía Internacional. (2018). *Informe 2017/18 Amnistía Internacional, la situación de los derechos humanos en el mundo*. <https://www.amnesty.org/download/Documents/POL1067002018SPANISH.PDF>
- Asociación Colombiana de Venta Directa (Acovedi). (2015). *Resumen ejecutivo: impacto social y económico de la venta directa en Colombia 2015*. https://acovedi.org.co/wp-content/uploads/2018/02/Resumen_Social_y_Economico_Venta_Directa_2015-1.pdf

- Asociación Colombiana de Venta Directa (Acovedi). (2019a). *Acovedi*. <https://acovedi.org.co/venta-directa/>
- Asociación Colombiana de Venta Directa (Acovedi). (2019b). Colombia: venta directa mueve \$4,8 billones al año. *America Retail*. <https://www.america-retail.com/colombia/colombia-venta-directa-mueve-48-billones-al-ano/>
- Bates, C. (2016, 25 de marzo). ¿Es Avon un negocio atractivo todavía? *BBC*. http://www.bbc.com/mundo/noticias/2016/03/160317_economia_avon_mujeres_finde_ilm
- Beckers, S., Risselada, H., & Verhoef, P. (2014). Customer engagement: A new frontier in customer value management. En R. T. Rust & H. H. Ming (Eds.), *Handbook of service research*. Edward Elgar.
- Bowen, J., & Shoemaker, S. (1998). Loyalty: A strategic commitment. *Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly*, 39(1), 12-25.
- Cadavid, H. (2004). Marketing de emociones: la forma para lograr la fidelidad de los clientes. *Semestre Económico*, 7(13), 204-211.
- Chu, M., & Segre, J. (2010). *A note on direct selling in developing economies (Case No. 9-310-068)*. Harvard Business School Publishing.
- Corbin, J., & Strauss, A. (2002). *Bases de la investigación cualitativa, técnicas y procedimientos para desarrollar la teoría fundamentada*. Editorial Universidad de Antioquia.
- Crittenden, V. L., Crittenden, W. F., & Ajjan, H. (2018). *Direct selling in South Africa: Empowering women entrepreneurs*. Association for Small Business and Entrepreneurship.
- Devine, J., & Gilson, K. (2010, 1 de febrero). Using behavioral science to improve the customer experience. *McKinsey Quarterly*. <https://www.mckinsey.com/business-functions/operations/our-insights/using-behavioral-science-to-improve-the-customer-experience>
- Dinero*. (2016, 5 de agosto). ¿Cuáles son los hábitos de las mamás de ahora? <https://www.dinero.com/pais/articulo/segun-un-estudio-de-ibope-media-estos-son-los-habitos-de-las-mamas-colombianas/223378>
- Gentile, C., Spiller, N. and Noci, G. (2007). How to sustain the customer experience: an overview of experience components that co-create value with the customer. *European Management Journal*, 25(5), 395-410.
- Gobernación de Antioquia. (2017). *Estratificación socioeconómica de viviendas*. Departamento Administrativo de Planeación-Dirección Sistema de Indicadores. <http://www.antioquia-datos.gov.co/>

- Gómez, C. (2015, 27 de octubre). La venta directa crece 10 % y mueve negocios por \$6 billones. *Portafolio*. <http://www.portafolio.co/negocios/empresas/venta-directa-crece-10-mueve-negocios-billones-37156>
- González, M. A. (2016). International expansion opportunities for multi-level marketing via personal networks: An ethnographic study from Colombia. *International Journal of Business and Society*, 17(1), 28-46.
- González, M., & Poey, R. (2011). El marketing de experiencia y la lealtad de los clientes. *Retos Turísticos*, 10(3), 16-21.
- Guber, R. (2001). *La etnografía: Método, campo y flexibilidad*. Norma.
- Huang, J., Rothschild, P., & Wilkie, J. (2018, 2 de julio). Why customer experience is key for loyalty programs. *MIT Sloan Management Review*. <https://sloanreview.mit.edu/article/why-customer-experience-is-key-for-loyalty-programs/>
- Hume, M., Sullivan Mort, G., Liesch, P. W., & Winzar, H. (2006). Understanding service experience in non-profit performing arts: Implications for operations and service management. *Journal of Operations Management*, 24(4), 304-324.
- Homburg, C., Koschate, N., & Hoyer, W. (2005). Do satisfied customers really pay more? A study of the relationship between customer satisfaction and willingness to pay. *Journal of Marketing*, 69(2), 84-96.
- Jiménez, J. P. (2015). *Desigualdad, concentración del ingreso y tributación sobre las altas rentas en América Latina*. Comisión Económica para América Latina y el Caribe. https://repositorio.cepal.org/bitstream/handle/11362/39662/S1420855_es.pdf?sequence=1
- Johnson, M. D., Herrmann, A., & Huber, F. (2006). The evolution of loyalty intentions. *Journal of Marketing*, 70(2), 122-132.
- Jones, M. (s.f.). The intersection of business, growth and technology. *Cox Blue*. <https://www.coxblue.com/the-art-of-customer-loyalty-in-the-age-of-consumer-experience-and-engagement/>
- Kotler, P., & Keller, K. (2006). *Dirección de marketing* (12.^a ed.). Pearson Education.
- Kotler, P., & Keller, K. (2012). *Dirección de marketing*. Prentice-Hall.
- Lemon, K., & Verhoef, P. (2017). Understanding customer experience throughout the customer journey. *Journal of Marketing*, 80(6), 69-96.
- Ley 142, artículo 102. (1994). Por la cual se establece el régimen de los servicios públicos domiciliarios y se dictan otras disposiciones. <http://www.funcionpublica.gov.co/eva/gestornormativo/norma.php?i=2752>

- Mascarenhas, O. A., Kesavan, R., & Bernacchi, M. (2006). Lasting customer loyalty: A total customer experience approach. *Journal of Consumer Marketing*, 23(7), 397-405.
- Nielsen. (2014a). *Venta Directa, un fenómeno en crecimiento en los hogares colombianos*. <http://www.nielsen.com/co/es/insights/news/2014/venta-directa-colombia.html>
- Nielsen. (2014b). *¿Quién es y cómo se comporta el shopper colombiano?* <https://www.nielsen.com/co/es/insights/news/2014/shopper-colombiano.html>
- Ongallo, C. (2007). *El libro de la venta directa: el sistema que ha transformado la vida de millones de personas*. Díaz de Santos.
- Pine II, B. (2011, 25 de abril). Memorable events are the most valuable experiences. *Harvard Business Review*. <https://hbr.org/2011/04/memorable-events-are-the-most>
- Pine II, B., & H. Gilmore, J. (2014). A leader's guide to innovation in the experience economy. *Strategy & Leadership*, 42(1), 24-29.
- Portafolio. (2019, 16 de abril). Ventas directas crecieron alrededor del 5% en 2018. <https://www.portafolio.co/economia/ventas-directas-crecieron-alrededor-del-5-en-2018-528653>
- Posada, Á. M., Dávila, J., & Castro, V. (2008). *Perfil psicográfico de los compradores de venta directa por catálogo en Manizales* [tesis de grado]. Universidad de Manizales, Colombia. <https://es.scribd.com/document/322795846/Angela-Maria-Posada-Rodriguez-2008>
- Santoro, F. (2019). De Medellín para Latinoamérica. *La República*. <https://www.larepublica.co/analisis/flavia-santoro-2807402/de-medellin-para-latinoamerica-2857993>
- Segura, C., & Garriga, F. (2008). Marketing experiencial: el marketing de los sentimientos y sus efectos sobre la mejora en la comunicación. En *II International Conference on Industrial Engineering and Industrial Management* (pp. 267-272).
- Semana (2019, 5 de abril). *Desempleo y migración disparan niveles de desigualdad*. <https://www.semana.com/nacion/articulo/desempleo-y-migracion-venezolana-disparan-desigualdad-y-pobreza-en-colombia/612458>
- Smith, A. K., & Bolton, R. N. (2002). The Effect of customers' emotional responses to service failures on their recovery effort evaluations and satisfaction judgments. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 30(1), 5-23.
- Spiggle, S. (1994). Analysis and interpretation of qualitative data in consumer research. *Journal of Consumer Research*, 21(3), 491-503.
- Stan, V., Caemmerer, B., & Cattani-Jallet, R. (2013). Customer loyalty development: The role of switching costs. *Journal of Applied Business Research*, 29(5), 1541-1554.
- Tung, V. W. S., & Ritchie, J. R. B. (2011). Exploring the essence of memorable tourism experiences. *Annals of Tourism Research*, 38(4), 1367-1386.

Varela, C., Vázquez, R., & Iglesias, V. (2009). Comportamiento de abandono de la relación de un cliente con la empresa en un contexto de fallo y recuperación del servicio. *Cuadernos de Economía y Dirección de la Empresa*, 40, 143-170.

World Federation of Direct Selling Associations (WFDSA). (2018). *Estadísticas globales (2015-2018)*. <https://wfdsa.org/global-statistics/?lang=es>

Zomerdijk, L. G., & Voss, C. A. (2010). Service design for experience-centric services. *Journal of Service Research*, 13(1), 67-82.

Risk of Insolvency and Return of Shares: Empirical Analysis of Altman's Z-Score in the Peruvian Mining Sector between 2008 and 2018*

Edmundo R. Lizarzaburu**

Kurt Burneo***

Luis Berggrun****

Received date: 2019, December 11

Approved date: 2020, July 12

To cite this article: Lizarzaburu, E. R., Burneo, K., & Berggrun, L. (2021). Risk of Insolvency and Return of Shares: Empirical Analysis of Altman's Z-Score in the Peruvian Mining Sector between 2008 and 2018. *Revista Universidad & Empresa*, 23(40), 1-33. <https://doi.org/10.12804/revistas.urosario.edu.co/empresa/a.8558>

Abstract

This research pretends to evaluate the significance of the insolvency risk, referred by Altman's Z-Score, in the explanation of the historical return of the seven most liquid mining companies listed in the Lima Stock Exchange (BVL) based on a Market Return Model (MRM) under a cross-sectional approach. In this sense, daily data was collected from the s&p/BVL Peru Select index and the Peruvian 10-year Sovereign Bond between 2008 and 2018, approximated quarterly by the geometric average to homogenize them with

* The document had the collaboration of Diego Ezquível.

** PhD. Professor at Universidad Esan (Perú). Email: elizarzaburub@gmail.com

*** PhD. Centrum Católica Graduate Business School (ccgbs)/Pontificia Universidad Católica del Perú. Email: kburneo@pucp.edu.pe

**** CESA Business School. Email: luis.berggrun@cesa.edu.co

the frequency of the Z. Thus, two central results were obtained: (1) The Z-Score, as an estimator of insolvency risk, is not valid to explain the behavior of the historical return of the shares, and (2) The Market Premium is statistically significant within the yield analysis. Additionally, contrary to the common literature, the results suggest the validity of Sharpe's conventional CAPM.

Keywords: Financial distress; insolvency risk; Z-Score; historical stock performance; emerging markets; mining sector.

Riesgo de insolvencia y devolución de acciones: análisis empírico de la puntuación Z de Altman en el sector minero peruano entre 2008 y 2018

Resumen

Esta investigación pretendía evaluar la importancia del riesgo de insolvencia, referido por la puntuación Z de Altman, en la explicación del rendimiento histórico de las siete empresas mineras más líquidas que cotizan en la Bolsa de Valores de Lima (BVL) con base en un modelo de retorno de mercado bajo un enfoque transversal. En este sentido, se recolectaron datos diarios del índice S&P/BVL Peru Select y del Bono Soberano Peruano a diez años entre 2008 y 2018, aproximados trimestralmente por el promedio geométrico para homogeneizarlos con la frecuencia de Z. Así, se obtuvieron dos resultados centrales: (1) el Z-Score, como estimador de riesgo de insolvencia, que no es válido para explicar el comportamiento de la rentabilidad histórica de las acciones, y (2) la prima de mercado, que es estadísticamente significativa dentro del análisis de rentabilidad. Además, contrariamente a la literatura común, los resultados sugieren la validez del CAPM convencional de Sharpe.

Palabras clave: problemas financieros; riesgo de insolvencia; puntuación Z; rendimiento histórico de las acciones; mercados emergentes; sector minero.

Risco de inadimplência e devolução de ações: análise empírica da pontuação Z de Altman no setor mineiro peruano entre 2008-2018

Resumo

Esta pesquisa pretende avaliar a importância do risco de inadimplência, calculado pela pontuação Z de Altman, na explicação de rendimento histórico das 7 empresas mineiras mais proeminentes na bolsa de valores de Lima, com base em um Modelo de Retorno de Mercado sobre um enfoque transversal. Neste sentido, coletaram-se dados diários do indicador S&P/BVL Peru Select e do Bônus Soberano Peruano no período de 10 anos entre 2008-2018, calculados trimestralmente pela média geométrica para homogeneizá-los com a frequência Z. Dessa forma, obteve-se como resultados centrais: (1) o score Z, como estimativa de risco de inadimplência, que não é válido para explicar o comportamento de rentabilidade histórica das ações, e (2) a taxa de mercado, que é estatisticamente significativa dentro da análise de rentabilidade. Adicionalmente, contrário ao descrito na literatura, os resultados sugerem a validade do CAPM convencional de Sharpe.

Palavras-chave: problemas financeiros; risco de inadimplência; pontuação Z; rendimento histórico das ações; mercados emergentes; setor mineiro.

Introduction

At present, it is common to find in the literature the indiscriminate use of the concepts *financial stress* and *insolvency*, which represent two different situations an entity could cross, correlated through a unidirectional attainment link, which does not necessarily imply sequentiality. In principle, firms that are able to face their obligations in the long term, that is, in a sustained manner, are considered solvent (Altman, 2000). On the contrary, they are understood as insolvent to entities on bankruptcy proceedings or declared bankrupt (Purnanandam, 2007). However, there are nuances between both extreme poles, which depend on the financial position. In case this is precarious, the organization goes through a period of stress; in the opposite scenario, it is concluded that it is healthy. In this line, according to that, top management will make decisions, mostly linked to two key indicators: (1) Profitability and (2) market share (Steinker et al., 2016).

In addition, knowledge of the probability of failure is not only useful for agents inside a firm but also useful for external stakeholders, who are gradually affected by the firm's activities. To this, every investor creditor of an aliquot could estimate the level of return he would expect for the acquisition of said assets, given the degree of risk assumed. Naturally, to the extent that financing reflects adverse possibilities in greater proportion, the expectations of return will be higher and vice versa (Sharpe, 1964). In addition, there are "insured" return investments, which have no risk of non-payment or reinvestment. In this regard, the difference between a return perceived as unequivocal and one with risk is called the Market Premium (Equity Premium).

In this context, Altman (2000) proposed a regressive model that manages to estimate the degree of solvency of a company, which he called Z-Score. It is widely disseminated and maintains a wide range of studies that corroborate its statistical significance (Jung & Han, 2017; Legowik-Swiacik, 2017; Behera, 2016; Badea & Matei, 2016; Lizarzaburu, 2014; Al-Kassar & Soileau, 2014; Kumari, 2013; Hayes et al., 2010). For the time being, it was corroborated that Z does not demonstrate validity in companies belonging to the financial system (Bannigidadmath & Narayan, 2016). In addition, as far as it was possible to explore, most of the works are applied to entities located in economies of the first world, where the stock market is very developed, and there are no sampling limitations. The main problems detected in extrapolation to emerging

economies are reduced trading volume, low asset liquidity, and sampling restrictions (Karolyi & Wu, 2014), which means that, in spite of finding companies with adequate stock market ratios, the number of these would not necessarily be suitable to form a representative subset of the sector. Thus, as a contribution to the little related literature available, this study will seek to apply the Z-Score to seven Peruvian companies in the mining sector, using quarterly information in the period 2008-2018. The aim will be to demonstrate the significance of the impact of insolvency risk on the profitability of the shares of the sampled firms within the framework of a market performance model that includes Premium Equity. Additionally, in order to overcome information sufficiency obstacles, commonly related to the trading frequency of local market assets, only entities included in the S&P/BVL Peru Select Index will be taken. Finally, it is expected to provide incentives to broaden the range of indicators used in asset performance analysis and to complement the interpretation of financial health.

Theoretical Framework

A company suffers financial stress when the generation of cash flows from the core business is insufficient to address the financial and commercial obligations that this demand (Behera, 2016). Empirically, Altman (2000) demonstrated that stress can be caused by four factors: profitability, working capital position, financial risk and liquidity, which he diluted and added in a formula, called Z-Score. The Z model is the distillation into a single measure of a series of deliberately chosen, weighted, and integrated financial ratios (Lizarzaburu, 2014). If the result derived from the Z is within a certain defined range, the firm will be considered healthy, in need of optimization, or at potential failure (Hayes et al., 2010). In conclusion, the more the stress worsens, the greater the probability of collapse or insolvency. At present, the risk of insolvency has been corroborated as a statistically significant benchmark in the analysis of the performance of stock assets, typically equities (Hahn & Yoon, 2016). Although the possibility of bankruptcy is not estimated with Z in all cases, there is a large literature that considers it highly accurate and consistent (Jung & Han, 2017; Legowik-Swiacik, 2017; Badea & Matei, 2016; Al-Kassar & Soileau, 2014; Kumari, 2013). However, within the collected works, it is verified that the graduation of the impact of the level of financial stress in the performance of shares of Latin American firms has not been deep enough. Moreover, no econometric models

were found to explain this effect and refer to the Peruvian market. The financial behavior of the entities and the commercial context has gone through significant changes since that time, causing a discordance in the real effect of each ratio reflected by the coefficients (Grice & Ingram, 2001). Also, given that the regression was constructed from a sample of non-financial manufacturing companies from diverse productive sectors, the accuracy of the predictability of their results is pondered, as it is clear that each industry tends to report different levels of the same financial ratios (Smith & Liou, 2007).

Similarly, barriers have been identified for the extrapolation of Z emerging economies. In the first place, since it has been estimated with US firms, its international applicability could not be expected due to differences related to the economic environment, legislation, culture, financial markets, and accounting practices (Ooghe & Balcaen, 2007). Along these lines, Karolyi and Wu (2014) believe that the complexity of making stock market assessments for emerging economies falls under three central constraints: low trading volume, low trading frequency, and sampling restrictions. That is, even if liquid-emitting firms exist, the number of liquid-emitting firms is small enough not to be considered a representative subset of the population. In summary, it is argued that there are innate conceptual factors of Z that inhibit its ability to be extrapolated to other contexts because they affect the gap between healthy and insolvent companies (Ríos & Pérez, 2013).

Altman et al. (2017) demonstrated an extremely solid significance for Z coefficients over time. However, they failed to disprove the formula's predisposition to the US market because by adding the country risk effect to the coefficients, better results were obtained. Likewise, this conclusion is repeated in the evaluation of productive sectors by incorporating the inherent risk of the item and the trend of the financial structure with which the projections are strengthened.

Despite this, strong evidence was obtained to corroborate the good performance of Z in an international context. Nevertheless, the possibility was reiterated of extracting more efficient models per country for the majority of European and non-European nations without ceasing to use the same ratios considered by Altman (2000). This would reasonably help the accuracy of the ranking and hence the predictability of financial instability (Xu & Zhang, 2009). In this way, the statistical and conceptual validity for its application to emerging markets is corroborated. On the other hand, as of December 2014, the Lima

Stock Exchange (BVL) entered into force with the s&P Dow Jones for the calculation, licensing, marketing, and distribution of the s&P/BVL indices, among them the Peru Select Index, denominated premium referent of the stock exchange for grouping the most relevant and liquid companies of the local market, which would address the limitations listed by Karolyi and Wu (2014). Finally, although the necessary information to modify the coefficients of the original model is not available, it is intended to continue with the position of Xu and Zhang (2009); the sample will be homogenized by compiling firms from the majority industry concerned in Peru Select: Mining. In this way, it is intended to cover the central conditioning factors that prevent a priori the conceptual support from the application in Peru.

In this context, information will be extracted from the following companies: Sociedad Minera Cerro Verde, Southern Copper Corporation, Compañía de Minas Buenaventura, Nexa Resources Peru (ex Compañía Minera Milpo), Minsur, Volcan Compañía Minera and Nexa Resources Atacocha (ex Compañía Minera Atacocha). Also, as a financial position estimator, Z-Score will be taken. This will be calculated on a quarterly basis from the available financial statements published by the stock market company (SMV). In this sense, a stock performance analysis based on market performance models will be proposed for each firm under a cross-sectional approach with 10-year data from the 2008-2018 period.

Risk of Insolvency

It is important to distinguish two key concepts: (1) Financial stress, and (2) insolvency. There are intermediate shades between solvency and bankruptcy through which a firm passes prior to the absolute imbalance. These statements are called financial stress and are defined as periods of low cash flow in which the entity incurs losses without bankruptcy (Purnanandam, 2007). Stress originates from factors internal and external to the organization. Internally, management errors, excessive leverage, mismanagement of production costs or even uncontrolled growth are considered. Externally, economic and political-legal factors are prioritized: unfavorable sectoral structure, government deregulatory activities, interest rate hike, increased level of competition and industrial overcapacity (Altman & Hotchkiss, 2006).

In this sense, Opler and Titman (1994) synthesize the consequences of financial stress in three central points. First, a financially stressed firm is susceptible to losing talented employees, invaluable suppliers, and customers, which results in a decline in market share vis-à-vis its healthier rivals. Second, the entity becomes voluble in transgressing its debt covenants and defaults on coupons or principal. This leads to increased “deadweight” losses, such as penalties for non-payment, accelerated debt repayment, and budget inflexibility. Third, the company would have to “let go” profitable investment projects, given the cost of external financing (Halteh et al., 2018).

To be specific, financial stress does not necessarily lead to corporate bankruptcy; however, in the event a firm transgresses the nuances of stress, it would be faced with insolvency (Habib et al., 2013). Since the evolution of the value of a firm’s stock market assets is based on a stochastic process, the firm will find itself stressed whenever this value falls below a certain defined threshold throughout its life (Ferguson et al., 2011). In this state, the company will face commercial, financial, and investment disadvantages, which will make it prone to fail to demonstrate its true potential even when industry conditions improve. In short, it can be said that insolvency occurs when the value of the firm falls below the nominal value of its debt and, consequently, creditors gain control over it (Purnanandam, 2007).

Model Z Altman

Originally published by Altman in 1968, Z was constructed in order to integrate different classifications of financial ratios into a single index capable of predicting the risk of insolvency or bankruptcy susceptibility of a company. The model was based on data from 66 corporations during 1946-1965: 33 contained in Chapter X of the US National Bankruptcy Act and 33 of similar characteristics that remained in the market. The choice of financial indicators was made according to three categories: (1) Popularity within the literature, (2) Potential relevance for the study, and (3) Innovative form of some ratios in the analysis (Lizarzaburu, 2014). The purpose of its application is the evaluation of the financial health of an organization¹ (Altman, 2000).

¹ While Altman proposed an indicator that estimated the financial position of an organization, several publications consider Z directly as a benchmark for insolvency risk. This is not a mistake but an interpretative adjustment of the model to the research needs of each exponent.

For Altman (1968), there were five factors whose combination effectively discriminated against those firms that had a potential probability of bankruptcy from those that did not. Likewise, the original sample is the same one used for the later modifications of the model; however, the information to be used was different from the projected field of application. While the model below was established for *public firms*, it was then adapted to fit *private firms*.² The original Z is as follows:

$$Z = 0.012(X_1) + 0.014(X_2) + 0.033(X_3) + 0.006(X_4) + 0.999(X_5)$$

The variables indicated correspond to the descriptions below:

- a) X_1 : Net Working Capital over Total Assets. It includes a liquidity indicator, showing which portion of the assets is used as a frequent investment for the development of the company's operations.
- b) X_2 : Retained earnings over total assets. It acts as a measure of accumulated profitability, presenting what portion of the value of the assets represents the reinvestment of the shareholders.
- c) X_3 : Earnings before Interest and Taxes on Total Assets. A measure of a company's productivity that manifests a more accurate result as an outcome of the core business, regardless of financial expenses, taxes, or leverage factors. It is seen as a measure of profitability.
- d) X_4 : Market Value of Equity over Book Value of Total Liabilities. It presents the financing structure of the company, considering how much the level of own resources employed represents against the resources of third parties. It should be noted that the company's own resources are quantified according to their commercial value for the market.

² In Anglo-Saxon literature, public firms are those organizations that are open to the stock market, while private firms are those that are closed to the stock market. This differs from what is commonly understood in Perú, where a private entity only refers to a non-State organization but does not necessarily indicate whether it is closed or open. This paper will take as a public entity those organizations linked to the State and private those that are not.

- e) X_5 : Sales Over Total Assets. It shows the efficiency of the company in the use of its assets to obtain income. Considered as a measure of profitability.

Z rates the results according to two benchmarks (Figure 1). If the result is below 1.80 (distress zone), it will be concluded that the company is susceptible. If, on the other hand, it is between 1.80 and 2.99 (grey zone), it will be considered at a probability of bankruptcy. Finally, if the indicator is greater than 2.99 (safe zone), the possibility of the firm continuing to operate will be high.

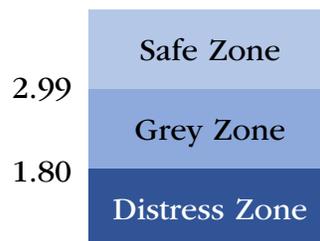


Figure 1. Estimated solvency level for public enterprises according to index Z

Source: Adapted from the design of Lizarzaburu (2014)

Although Altman's method (1968) was limited to public firms, the popularity of his equation, the rise of the empirical characterization of the insolvency risk, and the constant publication of criticisms and suggestions to his study encouraged the periodic diffusion of adjusted Zetas: (1) For public firms adjusted to the book value of the Patrimony and (2) For public firms or private industrial manufacturing or nonmanufacturing firms. The first adjustment is as follows:

$$Z' = 0.717(X_1) + 0.847(X_2) + 3.107(X_3) + 0.420(X_4) + 0.998(X_5)$$

In contrast to the original model, it has the advantage of being applicable to emerging markets. It also gives users the chance to extract the value of assets directly from the financial statements:

- a) X_1 : Net Working Capital over Total Assets
- b) X_2 : Retained earnings over total assets

- c) X_3 : Earnings Before Interest and Taxes on Total Assets
- d) X_4 : Book Value of Equity over Total Liabilities. It presents the financing structure of the company, considering how much the level of own resources employed represents against the resources of third parties. It should be noted that the company's own resources are quantified according to their book value.
- e) X_5 : Sales over Total Assets.

Z rates the results according to two benchmarks (Figure 2). If the result is below 1.23 (distress zone), it will be concluded that the company is susceptible to bankruptcy. If it is between 1.23 and 2.90 (grey zone), it will be considered at a possibility of bankruptcy. Finally, if the indicator is greater than 2.90 (safe zone), the possibility of the firm continuing to operate will be high.



Figure 2. Estimated solvency level for private companies according to index Z

Source: Adapted from the design of Lizarzaburu (2014).

On the other hand, there is an adjustment to the original equation to estimate the risk of insolvency in those non-manufacturing companies in the industrial sector that, in turn, belong to emerging markets. This update was made with the objective that Z could be identified as a new global predictor index, independently of the segment of firms or their condition of public or private firm. The main advantage is its applicability to emerging economies.

$$Z'' = 3.25 + 6.560(X_1) + 3.260(X_2) + 6.720(X_3) + 1.050(X_4)$$

In this variation, there is an independent term and four X_i variables, where the fifth is different from previous models:

- a) X_1 : Net Working Capital over Total Assets
- b) X_2 : Retained earnings over total assets
- c) X_3 : Earnings Before Interest and Taxes on Total Assets
- d) X_4 : Book Value of Equity over Total Liabilities

This model adjustment groups the results in a similar way to the two methods shown above (Figure 3). If the result is below 1.10 (distress zone), it will be concluded that the company is prone to go bankrupt. If, on the other hand, it is between 1.10 and 2.60 (grey zone), it will be considered at a probability of bankruptcy. Finally, if the indicator is greater than 2.60 (safe zone), the firm will be very likely to continue operating

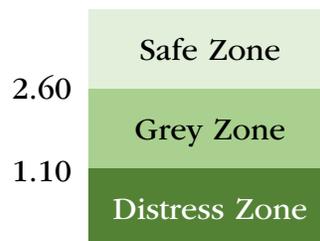


Figure 3. Estimated solvency level for companies in emerging markets according to Z

Source: Adapted from the design of Lizarzaburu (2014).

In that way, having described the difference between the Zs built by Altman (1998; 2000), it is necessary to mention that the present work will take the Z' for the development of a pilot test (Table 1). Although it was developed in the first instance as a response to problems in the valuation of private firms, it has a wide applicability to public firms and, above all, it has the empirical sufficiency of Altman et al. (2017) for use in emerging markets and open organizations, independently of their productive sector.

Table 1. Topics to be developed regarding the risk of insolvency

Variable	Section	Contents
Insolvency Risk	1	Financial stress and insolvency: distinguishing concepts, causes, and consequences.
	2	The Altman Z model: original regression, adaptations made, and application of each formula.
	3	Selection of the model to be used in the pilot test: theoretical and empirical support.

Source: Own elaboration

Return of Shares

For Szymanska (2017), profitability can be understood as the extent of a positive financial result from the economic activity inherent to the business model; moreover, on a macro-economic scale, it is the engine for the growth of an entire productive sector. On the other hand, Khan et al. (2017) consider that this represents the main objective established by senior management, which is particularly observed by their interest groups. Accordingly, it expresses the degree to which the capital invested generates added value for creditors. Finally, Polok et al. (2016), in the contemporary global context, turbulent and unpredictable as it is, encourage organizations to deepen their knowledge of factors that influence profitability in order to maintain their level of competitiveness in the market.

So, once a company chooses to carry out an Initial Public Offering (IPO),³ its ownership would be divided into titles that will eventually be offered in the primary market. In this sense, the price of these assets will derive from the perception of return and risk that investors possess. In this way, this situation segments the yield alternatives in profit for dividends and capital gains (Brealey et al., 2011). While the payment of dividends is related to the generation of accounting profit and corporate policies, the increase in share price is not entirely within the scope of the firm. For Karolyi and Wu (2014), this event will depend primarily on the individual performance of the company plus a contribution by the collective variation of all assets, in other words, the market, sectoral and economic level.

³ It represents the first time that a closed company chooses to "raise" capital by marketing a proportion of its shareholding from the stock market.

At the individual level, Bodie et al. (2014) denote that the following areas are essential for measuring a firm's performance: (1) Level of leverage, (2) Efficiency in the use of assets, (3) Liquidity management, and (4) Return on investment. On the other hand, at the collective level, Obrimah et al. (2015) propose that the market is influenced by microeconomic variables that specifically affect the productive sector in question, as well as macroeconomic variables that alter asset prices throughout the economy. These can be political-legal, technological, social, environmental, or economic per se.

Determinants of Return

There are two approaches by which estimates of shareholder profitability may be proposed: (1) Longitudinal or time series, and (2) Transversal cut. As explained by Gow et al. (2010), the study of time series considers that the value of a variable is a product of past values of the same, called lags. In this case, the variable X_t would be explained by one or more X_{t-k} lags, where k indicates the number of periods prior to the moment t . On the other hand, from a cross-sectional perspective, the variable (X_t) is manifested as a result of the movement of others (Y_t , Z_t , etc.) in the same period.

Given a greater availability and diffusion of literature and empirical studies on the basis of cross-sectional regressions, in the present investigation, that perspective of analysis will be considered for the construction of the regression. In the specific case, a market yield model will be established, which, thanks to the inclusion of the Market Premium, can sincerely reflect the effect of the risk of insolvency on the yield of the share.

Capital Model – CAPM

Within the cross-sectional approach, the CAPM became such a popular method that, in current literature, it is considered a formula rather than a regressive model; that is, the presence of statistical error is ignored to facilitate its calculation and interpretation. Obrimah et al. (2015) indicate that the original or conventional model was proposed by Sharpe (1964) with the objective of explaining the expectations of profitability of an asset (R_i : Expected Return) from a linear equation of two elements: (1) The rate of the risk-free asset (R_f : Risk-Free Rate) and (2) The Market Premium (Equity Risk Premium), which would be composed by the difference between the Return of the Market (R_m : Market Return) and

the Risk-Free Rate. By the way the equation was presented, this construction scheme was popularized as a market performance model.

$$R_i = R_f + (\beta) (R_m - R_f) + \varepsilon$$

According to Harvey and Siddique (2000), the logic behind the development of Sharpe (1964) is to add a return premium for the additional risk assumed, which, in turn, is consistent with the correlation between the asset and market volatility (β). Thus, in a first scenario, a risk-averse investor might opt for a safe return, such as that offered by Treasury Bonds, but to generate better performance in the same period of time, the same individual might decide to assume a risk premium. Under the conventional CAPM, the rate at which the expectation of return per marginal unit of risk increases will depend on the assigned Beta coefficient (β). In Sharpe's (1964) opinion, the latter is a measure of volatility or systemic risk of a specific asset compared to that of a diversified portfolio (the market). This is calculated using statistical modeling and represents the evolutionary trend of a stock's fluctuation in response to market fluctuations. For Fernández (2019), the market risk premium is one of the most important but elusive parameters in finance.⁴ It is difficult to understand this term because it is commonly used to designate three different concepts: (1) Demanded (or Required) Market Premium, (2) Historical Market Premium, and (3) Expected Market Premium. The first is the incremental return of a diversified portfolio (the market) on a risk-free rate (treasury bonds) required by an investor.⁵ The second is the historical market spread on treasury bonds. The third is the expected spread of the market return on treasury bonds. Thus, there are authors who assume equivalence between these three concepts, despite being wrong.

Empirically, the CAPM has represented more failures than relevance. Dalgin et al. (2012) tested it at the Istanbul Stock Exchange, covering monthly information from 1989 to 2008, during which the Turkish stock market experienced moments of high volatility as well as a relatively more stable⁶ environment. It used the variation between the closing prices

4 In Anglo-Saxon literature, the Market Premium is called Market Risk Premium, Equity Premium, or only Risk Premium, although they all refer to the same concept (Fernández, 2019).

5 This type of Market Premium is necessary for the calculation of the return required by the investment of own resources, normally treated as Cost of Equity.

6 This period is especially important because it contains high and low fluctuations in the Turkish economy, ranging from an inflation of 73%, between 1988 and 2001, to an average of 17%, post-2001.

of the first and last round of the National 100 Index (Market Return) each month and the monthly interest rate of the bonds issued by the Central Bank of Turkey. In addition, based on the Fama-Macbeth assessment methodology (Fama & Macbeth, 1973), they segmented the analysis periods according to their volatility. In the end, the results showed that neither the beta statistic nor the market performance explained the returns of the armed portfolios. In view of this, the authors take into account two possible reasons: (1) the noise in the data due to high volatility makes it almost impossible to detect any risk-return relationship in a cross-sectional regression, and (2) the CAPM lacks factors that better approximate the risk of the Istanbul Stock Exchange.

Similarly, Obrimah et al. (2015) the predictive capacity of the CAPM on the Nigerian Stock Exchange based on weekly data from a random⁷ selection of 26 shares from different productive⁸ sectors with relatively high trading frequencies in the course of 2006-2014. Finally, given the conventional specification of the CAPM, it was considered inappropriate for the evaluation of returns on the Nigerian Stock Exchange. However, it is necessary to mention that the exponents explicitly present which stock exchange index or risk-free rate they used for the estimation of the Market Premium, so a limitation is detected when not knowing under which criteria they were governed in the selection of both factors.

The study of Miralles-Quirós et al. (2017) obtained results in favor of the CAPM. These selected monthly data from 43 of the most liquid IBOVESPA companies between 2000 and 2016⁹ from different industries.¹⁰ Along these lines, the Market Premium was estimated as the difference between the monthly variations of the mentioned index and the Special System for Settlement and Custody (SELIC)¹¹ rate. In the end, the preliminary results indicated that the CAPM was valid for estimating the efficiency of the Brazilian market. In this way,

7 Despite the term "random," Obrimah et al. (2015) mention that the companies considered in the sampling pool were characterized as leaders in their respective industries. Therefore, they qualified their data collection style as "deliberate sampling."

8 The sectors concerned are as follows: Food products, household products, conglomerates, beverages, pharmaceuticals, petroleum products, construction and real estate, construction materials, and banking and financial services.

9 To avoid low trading frequencies, only those companies that were in the IBOVESPA index throughout the sampling horizon were considered. Thus, in case a company was included in the index for a period, but left and returned, it would not be taken into account in the test.

10 The sectors concerned are as follows: Basic materials, consumer goods, consumer services, financial services, industrial, oil and gas, technology, and government entities.

11 The Special System for Settlement and Custody (SELIC) is a monetary policy tool used by the Central Bank of Brazil for open market operations.

based on the theoretical support and empirical evidence mentioned above, the statistical modeling of the return of shares of Peruvian companies will be considered based on a market performance model under a cross-sectional approach. The estimate of the Market Premium will be done with daily information of the s&P/BVL Peru Select and the rate of the Sovereign Bonds in Suns to 10 years. Also, the selection of this reference of the BVL is given the containment of high frequency negotiation organizations, which, as already presented, is a common limitation in emerging markets. Thus, in line with Karolyi and Wu (2014), Altman's¹² Z will be taken as an individual performance measure, in such a way that not only the sphere of influence of the market is covered, but also the risk perception of each entity (Table 2).

Table 2. Topics to be developed with respect to Income from Shares

Variable	Section	Contents
Profitability of Shares	1	Profitability: concept, performance alternatives, and influencing factors.
	2	Determinants of cost-effectiveness: econometric modeling approaches.
	3	The CAPM: purpose, elements, critiques, and empirical evidence.
	4	Selection of variables to consider in the econometric modeling of the return on shares.

Source: Own elaboration

Background to the Investigation

The most current empirical reference is the study of Gao et al. (2018). They sought to explore the “anomaly of insolvency risk,” which is based on the tendency of an action with high insolvency risk to obtain poor returns. To this end, the sample consisted of monthly information from 44930 companies in 38 countries over the period June 1992 to June 2013, totaling almost 4.3 million observations. The data collection covered the following regions: North America (the United States and Canada), developed European markets, Japan, developed Asia-Pacific markets (excluding Japan), and emerging¹³ markets. Observations

¹² Quarterly Zetas will be calculated with the exception of the last quarter of 2018, whose financial statements have not yet been published.

¹³ The following markets were considered as emerging: Argentina, Brazil, Chile, China, India, Indonesia, Israel, Malaysia, Mexico, Pakistan, Philippines, Poland, South Africa, South Korea, Taiwan, Thailand, and Turkey.

were obtained from secondary sources: the CRSP/Compustat North America database for US stocks, Compustat North America for Canadian stocks, Compustat Global for surplus region stocks, and MKMV for monthly observations of expected default frequencies (EDF). This way, ten portfolios were formed based on the EDF-risk ranking within each country and between countries, according to the EDF-risk decile for each month collected.¹⁴ In addition, the Market Premium was estimated as the difference between the overall index of the most representative stock exchange in each country and the US Treasury Bond rate, while Book-to-Market (B/M), Cash flow-to-Price (C/P), momentum, and sales volume ratios were used as individual performance measures. Finally, insolvency anomalies were demonstrated mostly in North American firms and European developed markets. In addition, evidence was found that risk-based fluctuations are explained by individual interpretations; for example, the return of stressed firms depends highly on single return (Saden & Prihatiningtias, 2015).

Similarly, Hahn and Yoon (2016) looked to provide an empirical assessment of the determinants of stock performance under a cross-sectional approach applied to companies in Korea. For this purpose, the sample consisted of monthly information on shares listed on the Korean Stock Exchange during the period between May 1992 and April 2012, varying the number of organizations collected from 502 in 1992 to 624 in 2012. Observations were obtained from a secondary source: WISEFN. So, nine portfolios were formed according to the sales volume of the firm as the first criterion and one of the other three ratios as the second criterion (B/M, E/P, or Share Rotation). In addition, the Market Premium was estimated as the difference between the KOSPI index and the Monetary Stabilization Bond (MSB) rate, while the Equity Market Value, Book-to-Market (B/M), Earnings-to-Price (E/P), Share Rotation, and leverage ratios were used as benchmarks for individual performance. Finally, it was demonstrated that the best estimators of insolvency risk are sales volume and share rotation (higher insolvency risk, lower returns, on average). Additionally, it was found that there is a noise-induced bias in prices, which is substantial in the average returns of a portfolio with equal weights for each asset. The latter could totally change the statistical significance in the estimation of insolvency risk factors (Izan, 1984).

¹⁴ In the author's words, this methodology is country-neutral; that is, it ensures that the results do not capture differences in average returns in developed and emerging markets, for example.

For their part, Garlappi and Yan (2011) sought to determine the effect of financial stress on the equity performance of non-financial US entities under a cross-sectional approach. For this purpose, the sample consisted of monthly information from more than 1.6 million companies during the period from February 1969 to November 2007. Observations were obtained from secondary sources: CRSP (Center for Research in Security Prices), MKMV (Moody's Kealhofer, McQuown, and Vasicek), and Compustat databases. Thus, ten portfolios were formed, according to the B/M ratio and the probability of insolvency of each firm. In addition, for the calculation of the Market Premium, they used the general index of the NYSE, AMEX, and NASDAQ stock exchanges (as applicable), and the rate of the US Treasury Bonds, while the B/M, leverage, sales volume, and momentum ratios were used for the estimation of the insolvency risk. Finally, the following was concluded: (1) The presence of potential recovery after a stage of stress generates that the expected returns of its shares improve their average returns, and (2) The reduction of the default risk debilitates the perception of risk assumed by investors and rewards them with higher returns (less stress, more returns).

Finally, Chava and Purnanandam (2010) sought to contribute to the asset valuation literature by displaying three edges: (1) Significant changes in the risk-return balance depending on the share-return estimation approach, (2) The connection between default risk and share-return risk, and (3) The determinants of share-return. To this end, "the majority"¹⁵ of open organizations that went bankrupt between 1963 and 2005, that had officialized insolvency documentation and that had been listed on AMEX (American Stock Exchange), NYSE (New York Stock Exchange), or NASDAQ, were sampled. Observations were obtained from secondary sources: CRSP and Compustat databases. In this way, ten portfolios were formed according to the EDF-risk of each company. In addition, they did not consider the Market Premium in their model but used the ratios of accounting profitability, leverage, sales volume, volatility of returns on shares, and past returns on shares to estimate the risk of insolvency. Thus, it was discovered that, contrary to most studies, as the risk of insolvency increased, market agents received a greater return on shares given the risk assumed (the greater the stress, the greater the returns, on average) for the post-1980 period until 2005. This is complemented by the fact that two additional anomalies occurred in the United

¹⁵ It is worth mentioning that the authors do not mention the number of sampled signatures or the total number of observations.

States at the time: (1) There tended to be a valid basis for all ex-post research for ex-ante projections, and (2) The unusual number of companies declared bankrupt.

Table 3. Synthesis of empirical evidence and exponents considered

Authors	Research Objective and Main Result
Gao et al. (2018)	Explore the trend of high-risk insolvency stocks to perform poorly. There is a strong negative relationship between the risk of insolvency and the return on shares in small-cap companies.
Hahn & Yoon (2016)	To provide an empirical assessment of the determinants of stock performance in Korean companies. Market return, sales volume, and stock turnover are valid determinants for the stock performance of Korean firms.
Garlappi & Yan (2011)	To study the consequences of a recovery after a stage of financial stress on stock performance. Reducing the risk of insolvency leads to a reduction in the expected return on shares.
Chava & Purnanandam (2010)	To contribute valuation literature on the determinants of the return of an action. In most cases, the risk of insolvency is negatively correlated with stock performance.

Source: Own elaboration

Proposed Model

In normal situations, a negative correlation of a company's degree of stress or risk of insolvency on the performance of its shares has been documented; that is, the greater the probability of a firm's bankruptcy is estimated, the variations in its share prices tend to fall, on average (Gao et al., 2017; Hahn & Yoon, 2016; Garlappi & Yan, 2011). This inverse association is generally attributed to the company's perception of individual performance (Steinker et al., 2016). In other words, improvements in working capital management, asset management, and financing structuring consolidate the entity's financial position, making it more prone to meeting its obligations. In addition, this should be reflected in its ratios of profitability, liquidity, leverage, and activity. In the opposite scenario, Chava and Purnanandam (2010) exposed a positive effect of insolvency risk on stock returns. However, they mentioned a limiting potential: there was a relatively large number of companies declared bankrupt during the selected analysis period and market. This becomes highly relevant when taking into account that, unlike the previous cases, the present exponents accepted having done their research in a "non-normal situation." Accordingly, it is worth highlighting the validity of momentum to explain returns (Garlappi & Yan, 2011). That is, a tendency for declining

assets to maintain such condition and, even more so in a period of stress, the risk premium demanded by investors would inevitably be raised to levels outside the issuing company's range of financial possibilities. Finally, in accordance with the synthesis presented and the information described in the literature review, the first research hypothesis is

H1: The risk of insolvency has a negative impact on the performance of the shares of Peruvian companies in the mining sector in the period 2008-2018.

Although the risk of insolvency has been corroborated as a fundamental determinant in the explanation of a share's performance, it is still volatile to argue under which indicators it should be estimated; how to measure how stressed a company is. In that sense, Altman's Z-Score aims to evaluate the state of an entity's financial position in such a way that it can be cataloged as healthy, in need of optimization, or at a potential failure (Hayes et al., 2010). This equation has been widely popularized and applied in both developed and emerging economies while being characterized as statistically effective (Jung & Han, 2017; Legowik-Swiacik, 2017; Behera, 2016; Badea & Matei, 2016; Al-Kassar & Soileau, 2014; Kumari, 2013; Hayes et al., 2010). Finally, landing the predictive capacity of the Z model to the Peruvian context, Lizarzaburu (2014) is, within what could be explored, the only author who conducted empirical tests based on firms listed in the BVL, obtaining an accuracy of 78% and cataloging it as "highly effective." Thus, the authors proposed:

H2: The Z-Score as an estimator of the insolvency risk, is statistically significant for the explanation of the returns on the shares of Peruvian companies in the mining sector between 2008 and 2018.

On the other hand, although the price of a share depends on the intrinsic factors of its issuer, it is also influenced by externalities beyond the control of the firm (Karolyi & Wu, 2014; Ang et al., 2006). Economic growth, variations in the regulatory framework, and social elements can affect the operations of an entire productive sector both adversely and favorably (Obrimah et al., 2015). That is, the performance of a company is within the sphere of influence of the market where it operates (Sharpe, 1964). Along these lines, the CAPM, classified as a market yield model, seeks to explain the returns of an asset as a function of the excessive returns of the market over those of a risk-free asset, usually a collector of treasury bonds. The difference between these rates is known as the Market Premium.

Although the CAPM has been branded as conventional for only including one factor, its construction has not been an obstacle to its statistical validity in all markets. In Brazil, Miralles-Quirós et al. (2017) obtained encouraging results applying it to the IBOVESPA index. Likewise, although other authors discard their ability to predict the yields of an asset, they do not reject that the Market Premium is a key determinant in its modeling (Obrimah et al., 2015; Dalgin et al., 2012). Thus, the third hypothesis:

H3: The Market Premium has a positive impact on the share performance of Peruvian mining companies between 2008-2018.

Finally, the Market Premium will be measured by the difference between the return of the s&P/BVL Peru Select index and the rate of Peruvian Sovereign Bonds in PEN. Figure 4 presents the graphical modeling of the variables included in this research with their respective estimators for the Peruvian market.

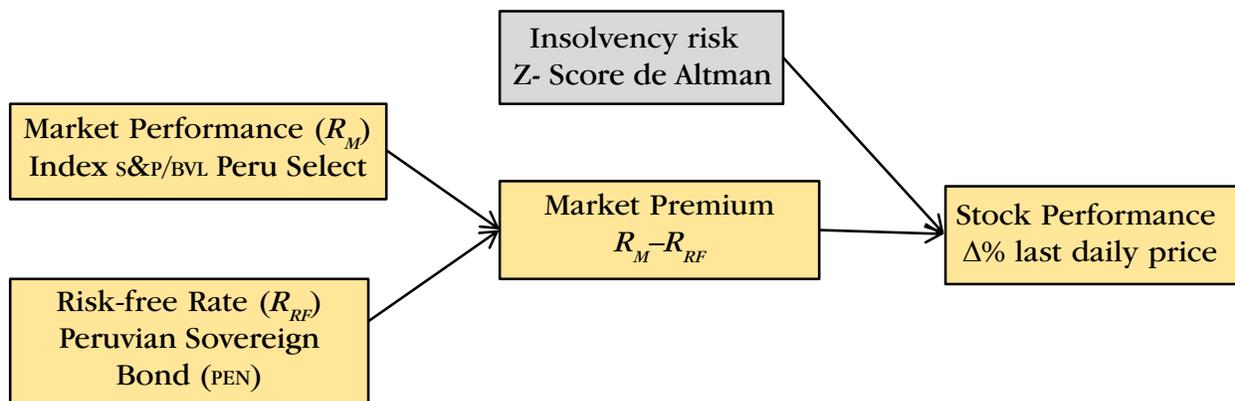


Figure 4. Graphical model of the third hypothesis

Source: Own elaboration

Methodology

For the present work, a non-experimental design will be used, since the aim is to determine the impact of the risk of insolvency on the performance of the shares without it involving the intentional manipulation of any of the proposed variables or sub-variables. Likewise, the type of design will be longitudinal since chronological and systematic data will be

collected to be able to carry out a continuous evolutionary analysis of specific indices for each organization during a set period. Finally, the research will be explanatory in nature, given that it will seek to recognize the influence of one variable on the other. The selected companies will be Peruvians from the mining sector that, in turn, will be considered within the s&p/BVL Peru Select Index between 2008 and 2018.¹⁶

Likewise, a non-probability sampling will be carried out due to the fact that each observation will be chosen according to the characteristics proposed by the researcher in a non-random way. In addition, the type of sampling to be used will be for convenience because the financial information necessary for the study is published by the SMV and the BVL for free access and disposition. Also, the implicit reliability of this data is highlighted, given the audit requirement. The latter mitigates the risk of accounting manipulation, commonly known as *cooking*.

Table 4 shows the entities that make up the s&p/BVL Peru Select Index as of December 31, 2017. However, only seven firms will be included for purposes of this study: (1) Compañía de Minas Buenaventura, (2) Nexa Resources Peru, (3) Sociedad Minera Cerro Verde, (4) Southern Copper Corporation, (5) Volcan Compañía Minera, (6) Minsur, and (7) Nexa Resources Atacocha.

Table 4. Constituent Organizations of the s&p/BVL Peru Select Index

N°	Issuing Company	Mnemonic	Stock Market Sector
1	Alicorp SAA	ALICORC1	Consumption
2	Cementos Pacasmayo SAA	CPACASC1	Materials
3	Compañía de Minas Buenaventura SAA	BVN	Materials
4	Credicorp Ltd	BAP	Finance
5	Ferreycorp SAA	FERREYC1	Industrial
6	Graña y Montero SAA	GRAM	Industrial
7	InRetail Perú Corp.	INRETC1	Consumption
8	Intercorp Financial Services Inc.	IFS	Finance
9	Compañía Minera Milpo SAA*	MILPOC1	Materials

¹⁶ It should be mentioned that the signatures selected for the sample did not have to be contained in the selective index since 2008. It is only necessary that as of December 31, 2017, they had been considered in this index and those they have information from since 2008. Also, as described above, only the first, second, and third quarters of 2018 will be taken into account due to the lack of publication of the fourth quarter.

N°	Issuing Company	Mnemonic	Stock Market Sector
10	Sociedad Minera Cerro Verde SAA	CVERDEC1	Materials
11	Southern Copper Corporation	SCCO	Materials
12	Trevali Mining Corporation	TV	Materials
13	Unión Andina de Cementos SAA – Unacem	UNACEMC1	Materials
14	Volcan Compañía Minera SAA	VOLCABC1	Materials
15	BBVA Banco Continental	CONTINC1	Finance
16	Minsur SAA	MINSURI1	Materials
17	Refinería La Pampilla SA – Relapasa	RELAPAC1	Energy
18	Compañía Minera Atacocha SAA**	ATACOBC1	Materials

* Today, Company Minera Milpo is named after Nexa Resources Peru and trades under the mnemonic NEXAPEC1.

** Today, Company Minera Atacocha has the name Nexa Resources Atacocha and maintains its mnemonic. However, as of December 31, 2018, it is no longer included in the selective index.

Source: Prepared, based on data from the LSE.

The following are the reasons for the exclusion of the eleven additional firms (Table 5): (1) Due to the composition of the Financial Statements of BBVA Banco Continental, Intercorp Financial Services, and Credicorp, it is not possible to apply model Z to these organizations, (2) Trevali Mining does not present published Financial Statements, and (3) Due to the money laundering investigation cases through which Graña and Montero transited, there is an external factor of high impact that adds a lot of volatility to the chronological evolution of the stock price. In this sense, due to the clear predominance of entities from the mining sector in the surplus range and the predisposition of Z to maintain homogeneous levels when applied to a certain item (Altman et al., 2017), the rest of the firms within the selective index (Alicorp, Ferreyros, Relapasa, Unacem, Cementos Pacasmayo, and InRetail Peru) were discarded.

Table 5. Companies sampled for the study

N°	Issuing Company	Mnemonic	Stock Market Sector
1	Compañía de Minas Buenaventura SAA	BVN	Materials
2	Compañía Minera Milpo SAA	MILPOC1	Materials
3	Sociedad Minera Cerro Verde SAA	CVERDEC1	Materials
4	Southern Copper Corporation	SCCO	Materials
5	Volcan Compañía Minera SAA	VOLCABC1	Materials
6	Minsur SAA	MINSURI1	Materials
7	Compañía Minera Atacocha SAA	ATACOBC1	Materials

Source: Prepared, based on data from the LSE.

For the determination of the sample size, the following criteria shall be taken into account: (1) Companies that belong to the s&P/BVL Peru Select Index, which is considered as a Premium reference of the BVL, (2) Those that belong to the financial system will be discriminated from the total, given the differentiation of the structuring of its accounting information would distort the analysis, (3) Those whose Financial Statements are published partially and discontinuously in the proposed evaluation period will be discriminated against, (4) Those who have taken part in events that condition their permanence in the market for reasons unrelated to their business performance will be discriminated against, for example, investigations on a possible case of money laundering, and (5) From the group obtained, the majority group belonging to the same productive sector or sectors as similar as possible will be taken, in such a way that the analysis is given in a standardized and equivalent manner for each firm.

Secondary data will be used as a data collection tool. As explained above, the SMV requires any organization that chooses to obtain financing from the securities market to periodically present its audited financial statements in such a way as to be transparent to potential investors. This implies that the accounting information is already processed, validated, and audited, which facilitates the calculation of any indicator for the purposes of this study.

Pilot Test

In line with the methodology of the studies presented in the empirical background, the stages prior to the construction of the individual statistical model will be presented to explain the performance of the actions of each selected firm. For this purpose, the information will be processed, and the data will be interpreted according to a Normal distribution, given the Central Theorem of the Limit (Gao et al., 2017; Hahn & Yoon, 2016; Garlappi & Yan, 2011; Chava & Purnanandam, 2010). Likewise, it is reiterated that the daily variations of the quotations of each company and of the market index were found, but the geometric average of the returns within the same quarter will be used as a representative figure (Dalginet al., 2012).

Accordingly, mixed frequencies will not be treated in the construction of the model. Then, the return of shares being the independent variable, this will be explained through the state of the financial position, estimated with the Z' , and the Market Premium, calculated as the difference between the market yield and the rate of the Sovereign Bonds in 10-year PEN. Likewise, due to CVERDEC1, SCCO, and BVN being quoted in dollars, their value in PEN was estimated as the product of their quotation and the bank exchange rate of the same day's sale prior to the calculation of daily yields obtained from the SBS. In this way, the analysis of yields in the same currency was standardized.

On the other hand, a 95% confidence level ($\alpha = 5\%$) was considered as it is the most common within the literature in homogeneous evaluations (Gao et al., 2017; Hahn & Yoon, 2016; Garlappi & Yan, 2011; Chava & Purnanandam, 2010). Thus, the decision criterion for the evaluation of the significance of a variable within the regression will be the presence of a P-value less than alpha (if $p\text{-value} < \alpha$, the variable is significant to explain the performance of the actions and vice versa), which would imply the rejection of the null hypothesis (H_0 : the model or the variable is not significant).

Finally, the results analysis scheme will follow the following order: (1) Presentation and interpretation of the Pearson linear correlation coefficients, (2) Presentation of the constructed regression, (3) Interpretation of the individual and global tests, and (4) Presentation of the determination coefficients (R^2) and standard deviation of the residues. Additionally, in case one of the variables is not significant, the regression established without them will be considered in the annexes.

Pilot test results

Following the scheme set out below, the correlation matrix of the variables considered is presented (Table 6).

Table 6. Pearson's correlation matrix between Zetas, Stocks and Market Premium

	Z _{CVE}	Z _{SCC}	Z _{BVN}	Z _{NEX}	Z _{MIN}	Z _{VOL}	Z _{ATA}	CVE	SCC	BVN	NEX	MIN	VOL	ATA	MPR
Z _{CVE}	1.00														
Z _{SCC}	0.36	1.00													
Z _{BVN}	0.40	0.54	1.00												
Z _{NEX}	0.40	0.05	-0.03	1.00											
Z _{MIN}	0.58	-0.29	0.01	0.39	1.00										
Z _{VOL}	0.74	0.01	0.17	0.69	0.80	1.00									
Z _{ATA}	0.05	-0.17	-0.12	0.51	0.13	0.26	1.00								
CVE	0.13	-0.27	0.02	0.11	0.33	0.21	0.02	1.00							
SCC	0.26	-0.19	-0.04	0.09	0.31	0.28	0.02	0.48	1.00						
BVN	-0.28	-0.22	-0.16	-0.18	-0.08	-0.16	-0.28	0.23	0.23	1.00					
NEX	-0.13	0.07	0.01	-0.15	-0.17	-0.16	-0.04	0.07	0.05	0.13	1.00				
MIN	-0.20	-0.19	-0.10	-0.17	-0.08	-0.14	-0.27	0.31	0.10	0.85	0.22	1.00			
VOL	-0.22	-0.17	-0.11	-0.20	-0.09	-0.16	-0.29	0.25	0.04	0.84	0.19	0.99	1.00		
ATA	-0.22	-0.06	-0.06	-0.25	-0.19	-0.22	-0.19	0.20	0.02	0.70	0.52	0.86	0.85	1.00	
MPR	0.05	-0.31	-0.03	-0.08	0.20	0.07	-0.07	0.61	0.60	0.52	0.23	0.46	0.37	0.38	1.00

Source: Prepared, based on information from SMV and Bloomberg.

According to the correlation matrix (Table 6), a priori, it can be observed that the yields of *CVERDEC1* and *SCCO* are the most sensitive to variations in the Market Premium; for example, an increase of one percentage point in the market quotation above the rate offered by 10-year *PEN* sovereign bonds would generate a 60% increase in the quotation of *SCCO*. It should also be noted that all the shares presented a direct link with the *Prima de Mercado*, which gives a first indication of a positive impact of this variable against the proposed yields. On the other hand, with the exception of *CVERDEC1*, the rest of the shares presented an inverse correlation with the financial position (Z-Score), being *SCCO* and *ATACOB1* the most sensitive to this; for example, an increase of *SCCO*'s *Z* by one percentage point would decrease its price by 19%. This is in line with what Chava and Purnanandam (2010) achieved at an efficiency level of 85% (six out of seven firms). However, no more meticulous analysis can be made with such data.

On the other hand, Table 7 presents the regression statistics for each firm, as well as the P-value of global and individual tests. The group of columns Statistics (ES) comprises the determination coefficient (R^2), the standard deviation of the regression residues (σ),

and the number of observations considered (N). The group of columns Global Test (ρ_G) summarizes the analysis of variance of the model and includes the critical value of the test (F) and its respective P-value. Finally, the group of columns Individual Tests (ρ_I) shows the estimated coefficients for each independent variable, the standard error of these (SE), the critical value of the tests (T), and their respective p-value.

Table 7. Statistical Models: Explanation of Stock Performance

	Statistics (ρ_S)			Global Test (ρ_G)		Individual Tests (ρ_I)				
	R^2	σ	N	F	Valor P	Coefficients	SE	T	p value	
CVE	CVERDEC1	0.387	3.320	43	12.645	0.000				
	Intercept						-0.459	1.360	-0.337	0.738
	Z_{CVE}						0.334	0.430	0.777	0.441
	MPR						3.017	0.613	4.925	0.000
SCC	SCCO	0.365	1.649	43	11.480	0.000				
	Intercept						0.291	1.145	0.254	0.801
	Z_{SCC}						-0.002	0.241	-0.008	0.994
	MPR						1.455	0.319	4.555	0.000
BVN	BVN	0.291	4.146	43	8.222	0.001				
	Intercept						2.139	1.635	1.309	0.198
	Z_{BVN}						-0.409	0.375	-1.092	0.281
	MPR						2.958	0.765	3.869	0.000
NEX	nexapec1	0.071	2.316	43	1.528	0.229				
	Intercept						1.713	1.140	1.503	0.141
	Z_{NEX}						-0.549	0.611	-0.898	0.375
	MPR						0.611	0.428	1.427	0.161
MIN	MINSURI1	0.239	7.435	43	6.267	0.004				
	Intercept						2.647	2.005	1.320	0.194
	Z_{MIN}						-0.518	0.408	-1.268	0.212
	MPR						4.887	1.399	3.493	0.001
VOL	VOLCABC1	0.174	46.296	43	4.226	0.022				
	Intercept						25.841	18.310	1.411	0.166
	Z_{VOL}						-19.950	15.217	-1.311	0.197
	MPR						22.957	8.556	2.683	0.011
ATA	ATACOBC1	0.169	16.696	43	4.067	0.025				
	Intercept						4.602	3.091	1.489	0.144
	Z_{ATA}						-5.236	4.677	-1.119	0.270
	MPR						7.840	3.085	2.542	0.015

Source: Prepared, based on information from SMV and Bloomberg.

Thus, in general, it is observed that the inclusion of the statement of financial position referred to through the Z' of Altman (Z_i) is not valid for any company; that is, the null hypothesis ($p\text{-value} > \alpha$) is not rejected. On the contrary, with the exception of Nexa Resources Peru, the Market Premium (MPR) is significant in 85% of the entities. Additionally, with the exception of Nexa Resources Peru, the rest of the models pass the global test, rejecting the null hypothesis ($p\text{-value} < \alpha$).

In this line, the best determination coefficients (R^2) are appreciated for $CVERDEC1$ and $SCCO$, being 38.7% and 36.5%, respectively. This indicates that, in the case of $CVERDEC1$, the regression explains 38.7% of the variability of the data. Likewise, at the bottom of the ranking, R^2 only reaches 7.1%. On the other hand, $NEXAPEC1$ and $SCCO$ present the lowest standard deviations for residues (2.31 and 1.64, in that order), although there is a wide difference between determination coefficients. On the other hand, $VOLCABC1$ and $ATACOBC1$ differences are farther from their real return: 46.3 and 16.7, respectively.

Conclusions

The objective of this study is to assess the importance of bad debt risk in explaining the historical performance of stocks through a market performance model with a cross-sectional approach. Quarterly data from a sample of 7 Peruvian mining companies belonging to the S&P /BVL Peru Select Index were analyzed during the 2008-2018 period, covering 43 observations per company. In addition, given the wide acceptance of the Altman Z-Score model for the evaluation of the financial situation, it was considered that it was used to infer financial stress (Jung & Han, 2017; Legowik-Swiacik, 2017; Behera, 2016; Badea & Matei, 2016; Lizarzaburu, 2014; Al-Kassar & Soileau, 2014; Kumari, 2013; Hayes et al., 2010). In addition, the market premium was taken into account, since the shares are within the market's area of influence (Sharpe, 1994).

Despite the important range of studies mentioned above, no statistical significance of Altman's Z-Score as an estimator of insolvency risk could be found in the explanation of stock returns, in any case. That is, the second hypothesis is rejected. Although Altman et al. (2017)

found the index valid for Colombia, this could not necessarily be analogous in Peru; as Gao et al. (2018) state, there is high volatility in the results between countries when it comes to methodologies applied to emerging markets. In addition, it should be emphasized that the preliminary results are based on a sample of mining only firms; therefore, the same conclusion could not be extrapolated a priori to other industries and, much less, to other countries.

In that sense, with respect to the Market Premium, according to the results of Miralles-Quirós et al. (2017), Ogrimah et al. (2015), and Dalgin et al. (2012), there is sufficient statistical evidence to confirm that the Market Premium is a significant variable in the performance analysis of a share and has a positive impact; in other words, the third hypothesis is not rejected. Except in the case of Nexa Resources Peru, which did not reject the null hypothesis in the global or individual test, all models considered the impact of the Market Premium on the performance of the assets relevant and direct. Also, according to the models, considering only the Market Premium in annex 2, the significance of it is maintained, which suggests, like Miralles-Quirós et al. (2017) in Brazil, the conventional CAPM valid and effective for the Peruvian mining sector.

In this manner, contrary to what was predicted by Gao et al. (2018), Hahn and Yoon (2016), Garlappi and Yan (2011), and Chava and Purnanandam (2010), given the preliminary results obtained, there is sufficient statistical evidence to affirm that the risk of insolvency is not significant in the explanation of the performance of shares of Peruvian mining companies contained in the S&P/BVL Peru Select Index during 2008-2018; that is, the first hypothesis is rejected. However, it is emphasized that, within the review, no study presented an econometric model with the Z-Score as an estimate of the risk of insolvency in emerging markets; therefore, this could not necessarily be distinguished as the most representative reference. It is also stressed that the study of emerging markets is important, not despite its emerging nature but precisely because of it (Dalgin et al., 2012).

Finally, it should be reiterated that Altman's Z' used in the present investigation is not the only indicator of the risk of insolvency found in the literature. In addition, it is recognized as a limitation the fact that this only captures the effect of the accumulated sales of a quarter due to the fact that, because of the nature of the financial statements, the statement of financial situation drags the balances of past periods, but the statement of results does not. That is to say, distortions are generated in the projection of the company's financial

health status, as it does not reflect the correct risk, especially in the ROA and sales rotation. Finally, it is worth noting that the risk of insolvency could maintain different results if estimated by variables other than Z' and, in turn, other Peruvian industries.

References

- Al-Kassar, T. A., & Soileau, J. S. (2014). Financial performance evaluation and bankruptcy prediction (failure)1. *Arab Economic and Business Journal*, 9(2), 147-155. <https://doi.org/10.1016/j.aebj.2014.05.010>
- Altman, E. (1968). Financial ratios, discriminant analysis and the prediction of corporate bankruptcy. *Journal of Finance*, 23(4), 589-609. https://www.jstor.org/stable/2978933?seq=1#page_scan_tab_contents
- Altman, E. (2000). *Predicting financial distress of companies: revisiting the Z-Score and ZETA models*. <http://pages.stern.nyu.edu/~ealtman/Zscores.pdf>
- Altman, E., & Hotchkiss, E. (2006). *Corporate finance distress and bankruptcy: Predict and avoid bankruptcy, analyze and invest in distressed debt*. John Wiley & Sons.
- Altman, E. I., Iwanicz-Drozdzowska, M., Laitinen, E. K., & Suvas, A. (2017). Financial distress prediction in an international context: A review and empirical analysis of Altman's Z-score model. *Journal of International Financial Management & Accounting*, 28(2), 131-171. <https://doi.org/10.1111/jifm.12053>
- Ang, A., Hodrick, R. J., Xing Y., & Zhang, X. (2006). The Cross-section of Volatility and Expected Returns. *Journal of Finance*, 61(1), 259-99. <https://doi.org/10.1111/j.1540-6261.2006.00836.x>
- Badea, I-R., & Matei, G. (2016). The Z-score model for predicting periods of financial instability. Z-score estimation for the banks listed on bucharest stock exchange. *Finanțe: Provocările Viitorului*, 16(18), 24-35. <http://financejournal.ro/fisiere/revista/634869503018-003.pdf>
- Bannigidadmth, D., & Narayan, P. K. (2016). Stock return predictability and determinants of predictability and profits. *Emerging Markets Review*, 26, 153-173. <https://doi.org/10.1016/j.ememar.2015.12.003>
- Behera, P. (2016). Bankruptcy prediction by using the Altman Z-score model in Oman. *Australasian Accounting Business and Finance Journal*, 10(4), 70-80. <https://doi.org/10.14453/aabfj.v10i4.6>
- Brealey, R., Myers, S., & Allen, F. (2011). *Principles of corporate finance*. McGraw-Hill/Irwin.

- Bodie, Z., Kane, A., & Marcus, A. (2014). *Investments*. McGraw-Hill Education.
- Chava, S., & Purnanandam, A. (2010). Is default risk negatively related to stock returns? *Review of Financial Studies*, 23(6), 2523-2559. http://econpapers.repec.org/article/ouprfnst/v_3a23_3ay_3a2010_3ai_3a6_3ap_3a2523-2559.htm
- Dalgin, M. H., Gupta, K., & Srarheen, A. (2012). Testing CAPM for the Istanbul stock exchange. *International Journal of Economic Perspectives*, 6(3), 224-234.
- Fama, E. F., & MacBeth, J. D. (1973). Risk, return, and equilibrium: Empirical tests. *Journal of Political Economy*, 81(3), 607-636. <http://www.jstor.org/esan.idm.oclc.org/stable/1831028>
- Ferguson, A., Clinch, G., & Kean, S. (2011). Predicting the failure of developmental gold mining projects. *Australian Accounting Review*, 21(1), 44-53. <https://EconPapers.repec.org/RePEc:bla:ausact:v:21:y:2011:i:1:p:44-53>
- Fernández, P. (2019). *WACC and CAPM according to utilities regulators: Confusions, errors and inconsistencies*. <http://dx.doi.org/10.2139/ssrn.3327206>
- Gao, P., Parsons, C. A., & Shen, J. (2018). Global relation between financial distress and equity returns. *Review of Financial Studies*, 31(1), 239-277. <https://doi.org/10.1093/rfs/hhx060>
- Garlappi, L., & Yan, H. (2011). Financial distress and the cross-section of equity returns. *The Journal of Finance*, 66(3), 789-822. <https://doi.org/10.1111/j.1540-6261.2011.01652.x>
- Gow, I. D., Ormazabal, G., & Taylor, D. J. (2010). Correcting for cross-sectional and time-series dependence in accounting research. *The Accounting Review*, 85(2), 483-512. <https://www.jstor.org/stable/20744139>
- Grice, J., & Ingram, R. (2001). Tests of the Generalizability of Altman's Bankruptcy Prediction Model. *Journal of Business Research*, 54, 53-61. [https://doi.org/10.1016/S0148-2963\(00\)00126-0](https://doi.org/10.1016/S0148-2963(00)00126-0)
- Habib, A., Bhuiyan, M. B. U., & Islam, A. (2013). Financial distress, earnings management and market pricing of accruals during the global financial crisis. *Managerial Finance*, 39(2), 155-180. <http://www.econis.eu/PPNSET?PPN=742528693>
- Halteh, K., Kumar, K., & Gepp, A. (2018). Using cutting-edge tree-based stochastic models to predict credit risk. *Risks*, 6(2), 55. <https://doi.org/10.3390/risks6020055>
- Hahn, J., & Yoon, H. (2016). Determinants of the cross-sectional stock returns in Korea: Evaluating recent empirical evidence. *Pacific-Basin Finance Journal*, 38, 88-106. <https://doi.org/10.1016/j.pacfin.2016.03.006>
- Harvey, C. R., & Siddique, A. (2000). Conditional skewness in asset pricing tests. *Journal of Finance*, 55, 1263-1295. <https://doi.org/10.1111/0022-1082.00247>

- Hayes, S., Hodge, K., & Hughes, L. (2010). A study of the efficacy of Altman's Z to predict bankruptcy of specialty retail firms doing business in contemporary times. *Economics & Business Journal: Inquiries & Perspectives*, 3(1), 122-134. <https://nebeconandbus.org/journal/EBJI2010HayesHodgeHughes.pdf>
- Izan, H. Y. (1984). Corporate distress in Australia. *Journal of Banking & Finance*, 8(2), 303-320. [https://doi.org/10.1016/0378-4266\(84\)90010-4](https://doi.org/10.1016/0378-4266(84)90010-4)
- Jung, H., & Han, Y. (2017). Default risk and firm value of shipping & logistics firms in Korea. *The Asian Journal of Shipping and Logistics*, 33(2), 61-65. <https://doi.org/10.1016/j.ajsl.2017.06.003>
- Karolyi, G. A., & Wu, Y. (2014). *Size, value, and momentum in international stock returns: A new partial-segmentation approach*. http://w4.stern.nyu.edu/finance/docs/pdfs/Seminars/Karolyi_Wu_Size_Value_and_Momentum_in_International_Stock_Returns_01102014.pdf
- Khan, K. I., Qadeer, F., & Ghafoor, M. M. (2017). Debt specialization within profitability subgroups: A new perspective of debt structure choices. *FWU Journal of Social Sciences*, 11(2), 92-108. <https://ssrn.com/abstract=3110899>
- Kumari, N. (2013). Evaluation of financial health of MMTc of India: A Z-score model. *European Journal of Accounting and Auditing & Financial Research*, 1(1), 36-43. <https://www.eajournals.org/wp-content/uploads/EVALUATION-OF-FINANCIAL-HEALTH-OF-MMTC-OF-INDIA.pdf>
- Legowik-Swiacik, S. (2017). The application of the Altman Z-score in the assessment of the business model of the company. *Research Papers of the Wrocław University of Economics*, (474), 85-94. <https://www.dbc.wroc.pl/dlibra/publication/41369/edition/37304/content>
- Lizarzaburu, E. (2014). Análisis del modelo Z de Altman en el mercado peruano. *Universidad & Empresa*, 16(26), 141-158. <https://doi.org/10.12804/rev.univ.empresa.26.2014.05>
- Miralles-Quirós, M., Miralles-Quirós, J. L., & Goncalves, L. M. V. (2017). Testing the efficiency-CAPM joint hypothesis in the BOVESPA. *Revista de Gestao, Financas e Contabilidade*, 7(3), 414-435.
- Obrimah, O. A., Alabi, J., & Ugo-Harry, B. (2015). How relevant is the capital asset pricing model (CAPM) for tests of market efficiency on the Nigerian stock exchange? *African Development Review*, 27(3), 262-273. <https://doi.org/10.1111/1467-8268.12145>
- Ooghe, H., & Balcaen, S. (2007). Are failure prediction models widely usable? An empirical study using a Belgian dataset. *Multinational Finance Journal*, 11, 33-76. <https://ssrn.com/abstract=2623512>
- Opler, T., Titman, S. (1994). Financial distress and corporate performance. *Journal of Finance*, 49(3), 1015-1040. <https://doi.org/10.1111/j.1540-6261.1994.tb00086.x>

- Polok, D., Michalski, P., Szewczyk, D., Keil, D., Wieczore, S., Kaciakova, P., Incze, Z., Rycerz, J., Nisztuk, T., Dvouletý, O., & Krzemiński, P. (2016). *Future of the Visegrad Group*. <https://doi.org/10.13140/RG.2.1.3942.7444>
- Purnanandam, A. (2007). *Financial distress and corporate risk management: Theory and evidence*. <https://doi.org/10.1016/j.jfineco.2007.04.003>
- Ríos, C. E. C., & Pérez, J. E. A. (2013). Análisis financiero integral de empresas colombianas 2009-2010: perspectivas de competitividad regional. *Entramado*, 9(1), 84-100.
- Saden, N. S., & Prihatiningtias, Y. W. (2015). Financial distress prediction of mining companies listed in Indonesian Stock Exchange: An analysis using Altman Z-score model. *Jurnal Ilmiah Mahasiswa FEB*, 4(1). <https://jimfeb.ub.ac.id/index.php/jimfeb/article/view/2411>
- Sharpe, W. F. (1964). Capital asset prices: A theory of market equilibrium under conditions of risk. *Journal of Finance*, 19, 425-442. <https://doi.org/10.2307/2977928>
- Smith, M., & Liou, D. (2007). Industrial Sector and Financial Distress. *Managerial Auditing Journal*, 22, 376-391. <https://www.emeraldinsight.com/doi/pdfplus/10.1108/02686900710741937>
- Steinker, S., Pesch, M., & Hoberg, K. (2016). Inventory management under financial distress: An empirical analysis. *International Journal of Production Research*, 54(17), 5182-5207. <https://doi.org/10.1080/00207543.2016.1157273>
- Szymanska, E. J. (2017). Determinants of profitability of enterprises of meat industry in Poland. *Acta Scientiarum Polonorum. Oeconomia*, 16(3), 83-91. <https://doi.org/10.22630/ASPE.2017.16.3.36>
- Xu, M., Zhang, C. (2009). Bankruptcy prediction: The case of Japanese listed companies and application in credit rating for listing firms in China. *Review of Accounting Studies*, 14, 534-558. <https://doi.org/10.1007/s11142-008-9080-5>

Marketing digital en micro y pequeñas empresas de publicidad de Bogotá

Clara Inés Uribe Beltrán*

Daniel Fernando Sabogal Neira**

Fecha de recibido: 25 de febrero de 2020

Fecha de aprobado: 30 de septiembre de 2020

Para citar este artículo: Uribe Beltrán, C. I., & Sabogal Neira, D. F. (2021). *Marketing digital en micro y pequeñas empresas de publicidad de Bogotá*. *Revista Universidad & Empresa*, 23(40), 1-22. <https://doi.org/10.12804/revistas.urosario.edu.co/empresa/a.8730>

Resumen

Este artículo presenta los resultados de una investigación llevada a cabo en micro y pequeñas empresas de publicidad de Bogotá (Colombia). Su objetivo fue identificar las herramientas en línea usadas en sus estrategias de *marketing* digital, entre ellas el uso de las redes sociales y acciones de medios sociales. La metodología fue de tipo exploratorio-descriptivo, mediante la técnica de análisis de contenido, en una muestra estadísticamente representativa de 365 empresas. Se hicieron, además, 140 encuestas a empresarios como forma de contraste al análisis. Entre los resultados principales se encontró que la mayoría de micro y pequeñas empresas publicitarias aún no tienen plataformas de comercio electrónico ni realizan acciones de posicionamiento en buscadores. Las redes sociales más usadas son Facebook e Instagram, donde en mayor medida difunden imágenes y contenidos propios. En conclusión, las empresas de este

* Magíster en Comunicación Digital, Universidad Pontificia Bolivariana (Colombia). Especialista en Informática, Fundación Universitaria del Área Andina (Colombia). Especialista en Gerencia Estratégica de Mercadeo, Universidad Nacional Abierta y a Distancia (Colombia). Profesora de publicidad y mercadeo, Fundación Universitaria Los Libertadores (Colombia). Correo electrónico: ciuribeb@libertadores.edu.co

** Doctor en Comunicación Social, Universidad Nacional de Rosario (Argentina). Magíster en Docencia, Universidad de La Salle (Colombia). Profesional en Publicidad, Universidad Jorge Tadeo Lozano (Colombia). Profesor asociado II, Universidad Jorge Tadeo Lozano. Correo electrónico: danielf.sabogaln@utadeo.edu.co

tamaño aún no usan de modo eficiente o estratégico los recursos digitales para su autopromoción. Se evidencia la necesidad de capacitación específica para los empresarios del sector, fortalecimiento en la representación gremial y se vislumbra una oportunidad para este tipo de empresas en relación con las economías creativas, si emprenden procesos de digitalización.

Palabras clave: *marketing* digital; publicidad; pymes; agencias; Bogotá.

Digital Marketing in Micro and Small Advertising Companies in Bogotá

Abstract

This article presents the results of an investigation carried out in micro and small advertising companies in Bogotá-Colombia. The objective was to identify the online tools used in their digital marketing strategies, including the use of social networks and social network actions. The methodology used was exploratory-descriptive, using the content analysis technique performed on a statistically representative sample of 365 companies. In addition, 140 surveys were conducted on entrepreneurs as a way of contrasting the analysis. The main results show that the majority of micro and small advertising companies do not yet have an e-commerce platform or perform search engine positioning actions. The most used social networks are Facebook and Instagram, where, to a greater extent, they disseminate their own images and content. The research allowed concluding that companies of this size still do not make efficient or strategic use of digital resources for their self-promotion. The need for specific training for businesspeople in the sector is evident, as well as the reinforcement of the union and envisioning a relation with creatives with these type of companies if digitalization processes are carried out.

Keywords: Digital marketing; advertising; agencies; Bogotá.

Marketing digital em micro e pequenas empresas de publicidade de Bogotá

Resumo

Este artigo apresenta resultados de uma investigação realizada em micro e pequenas empresas de publicidade de Bogotá - Colômbia. Objetivo: identificar as ferramentas *online* utilizadas em suas estratégias de *marketing* digital, entre elas o uso das redes sociais e ações de mídias sociais. Metodologia: tipo exploratório – descritivo, mediante técnica de análise de conteúdo realizada em uma amostra estatisticamente representativa de 365 empresas. Adicionalmente, realizaram-se 140 pesquisas de opinião com empresários, como forma de contraste à análise. Resultados principais: a maioria das micro e pequenas empresas publicitárias ainda não possuem plataforma de comércio eletrônico e não realizam ações de posicionamento em plataformas de busca. As redes sociais mais usadas são Facebook e Instagram, onde compartilham imagens e conteúdos próprios. Conclusões: as empresas deste tamanho ainda não fazem uso eficiente ou estratégico dos recursos digitais para autopromoção. Evidencia-se a necessidade de capacitação específica dos empresários do setor, fortalecimento da representação em conselho, e se vislumbra uma oportunidade para este tipo de empresas em relação às economias criativas, caso avancem em processos relativos ao meio digital.

Palavras-chave: *marketing* digital; publicidade; PMES; agências; Bogotá.

Introducción

El concepto de *marketing* ha evolucionado en las últimas décadas, desde la consolidación de internet, por lo cual se habla actualmente de un *marketing* “en lo digital”, que tiene en cuenta, además de los criterios tradicionales, la integración de tecnologías asociadas a la evolución tecnológica y a la gestión de datos masivos. A su vez, la inversión publicitaria se enfoca progresivamente en canales en línea y así es como América Latina y Colombia han mostrado un aumento en el acceso y en el tiempo de conexión, disponibilidad de dispositivos y uso de los recursos que ofrece la red.

Colombia es uno de los países de la región donde en mayor medida se ha adoptado el *marketing* digital (Interactive Advertising Bureau [IAB], 2016), lo cual puede explicarse por el uso extendido del dispositivo móvil en el rango de los 24 a los 45 años (96%) y a que ha sido uno de los mercados donde se ha integrado más rápidamente la actividad en línea, enfocada principalmente en redes sociales y en consultas para la compra de bienes y servicios (Deloitte, 2018). La ciudad de Bogotá concentra más del 50% de esta actividad económica y, por esta razón, prontamente las empresas dedicadas a ofrecer servicios de publicidad vieron en las acciones de *marketing* a través de internet un valor agregado para sus clientes, nuevas líneas de negocio o una forma de alcanzar nuevos mercados.

Paralelamente, se ha observado un fenómeno de concentración global, alianzas y fusiones del negocio de la publicidad (Reig et al., 2012), producto del cual buena parte de la inversión publicitaria corresponde a anunciantes de marcas globales, que son atendidos por redes de agencias *full service*. Esta concentración deja un espacio para la atención de empresas de menor tamaño y, por esto, en América Latina, de manera similar a lo que sucede en diversos sectores de la economía, las pymes son mayoría en el renglón de la publicidad. En Colombia, tal como lo indican las cifras de registro de las empresas ante los entes reguladores, más del 95% del mercado publicitario está compuesto por micro y pequeñas empresas. La ciudad de Bogotá sigue esta tendencia.

Así, dentro del amplio sector de servicios, el subsector de las industrias creativas ha sido el de mayor expansión en Bogotá, con una concentración del 74% de las empresas pertenecientes a esta cadena de valor en el país, de las cuales el 55% son de las actividades

publicidad y diseño (Invest in Bogotá, 2018), enmarcadas en la denominación genérica de publicidad. Este concepto engloba lo relacionado con la comunicación comercial tradicional, producción de material publicitario, *marketing*, producción audiovisual, relaciones públicas, *branding*, entre otros. Debido a esta amplia oferta de servicios, se ha dificultado distinguir entre los enfoques de cada grupo de empresas y, en consecuencia, la posibilidad de encaminar políticas públicas o programas de capacitación por sectores.

Como se explicará en la metodología, para la investigación que se está reportando, se tomaron las empresas que en su matrícula mercantil ante la Cámara de Comercio de Bogotá corresponden al código CIIU 7310. Esta categoría distingue ocho actividades específicas, desde la asesoría en servicios creativos, creación de anuncios, representación en medios, entrega de material publicitario, alquiler de espacios, creación de stands o el manejo integral de campañas de mercadeo.

Otra problemática que se ha considerado como antecedente a este estudio es la representación gremial de la empresa publicitaria en relación con la micro y pequeña empresa. El triángulo tradicional del negocio publicitario (anunciantes, medios de comunicación y empresas de publicidad) está representado en Colombia por las siguientes asociaciones: la Unión Colombiana de Empresas Publicitarias, la Asociación Colombiana de Medios de Comunicación y la Asociación Nacional de Anunciantes. En el 2007, ingresó el IAB, con el fin atender la difusión y expansión de la publicidad interactiva, para lo cual agrupa, además de los actores del triángulo mencionado, a nivel local y multinacional, empresas de investigación, auditoría, servidores de anuncios (*adserver*s) y proveedores de tecnologías.

Estas agremiaciones lideran e influyen la toma de decisiones del sector y algunas políticas públicas; pero sus estatutos derivan en cuotas de membresía que no están al alcance de las micro y pequeñas empresas, lo cual conduce a que no se vean directamente favorecidas por ese trabajo gremial. Así mismo, por razones similares, el acceso a decisiones, innovaciones tecnológicas, soporte y actualización de sus funcionarios también está fuera de su alcance. A la par que se puede ver como un problema, también debe asumirse como una oportunidad para la formalización y la digitalización de este sector, a la luz de nuevas leyes y políticas gubernamentales para el fomento de emprendedores de las industrias creativas.

Esta investigación tuvo como objetivos identificar las herramientas digitales empleadas por las micro y pequeñas empresas de publicidad de Bogotá para su estrategia de *marketing* digital y determinar los medios sociales que actualmente están empleando, con miras a generar un conocimiento específico sobre el sector. Se partió de la hipótesis de que este grupo no está usando las herramientas digitales dentro de su estrategia y no emplean para su autopromoción los recursos que sí recomiendan a sus clientes. Con lo anterior se buscó generar una discusión sobre las oportunidades que aún está en capacidad de ofrecer la digitalización para el sector publicitario.

1. Revisión de la literatura

1.1. Marketing digital y medios sociales

Los cambios impulsados por la tecnología han conducido a replanteamientos, desde distintas esferas, de la forma como se ofrecen los servicios, se promocionan las empresas y se piensan las estrategias de *marketing*, involucrando los medios digitales. El concepto de *marketing* digital incorpora dos elementos: por un lado, el concepto de *marketing* y, por el otro, el de tecnología. El primero, según Kotler y Armstrong (2013), tiene el propósito de entender al cliente, para que el producto o servicio se ajuste tan bien a él que se venda solo. Kotler et al. (2016) agregan que el perfil de los nuevos consumidores da cuenta que el futuro del *marketing* tendrá una fusión entre experiencia en línea y fuera de línea, ya que “cuando decidan comprar, lo harán basados en la experiencia personal obtenida de la interfaz automatizada y de la interacción humana” (p. 15).

Ahora bien, Castells (1997) incluye dentro de las tecnologías de la información “el conjunto convergente de tecnologías de la microelectrónica, la informática (máquinas y software), las telecomunicaciones/televisión/radio y la optoelectrónica” (p. 60). De estos postulados, se desprende el concepto de *marketing* digital o *marketing* en lo digital, que, como afirman Kotler y Armstrong (2013), “es la forma de marketing con el más rápido crecimiento; actualmente, es difícil encontrar una empresa que no utilice la red de una manera significativa” (p. 27).

Aclaremos este punto concentrándonos en lo expuesto por Selman (2017), quien definió el *marketing* digital como “el conjunto de estrategias de mercadeo que ocurren en el mundo online y buscan algún tipo de conversión por parte del usuario” (p. 5) y agrega: tiene entre sus ventajas medir de forma precisa y continua los resultados. Entre las estrategias de producto, servicio al cliente, promoción, distribución y *branding* en el *marketing* digital, se incluyen las redes sociales, las cuales a su vez hacen parte de los llamados medios sociales, basados en la web 2.0 que permiten la creación e intercambio de contenido generado por el usuario.

Adviértase, en efecto, que las técnicas de planificación estratégica son similares a las utilizadas en el *marketing* tradicional. De acuerdo con Vértice (2010, p. 16), estas consisten en definir el grupo objetivo —para el caso digital, el *buyer person*, objetivos y estrategias generales de *marketing*—, así como los criterios de posicionamiento y diferenciación. Además, estrategias y políticas de *marketing mix*, estrategia de atención y fidelización de clientes, presupuesto, indicadores de rendimiento o KPI, control y ajustes.

Otro aspecto que no se puede desconocer en el *marketing* digital es la presencia de la marca en los escenarios virtuales. Los consumidores o, mejor, las personas hacen parte de la *quinta P*, como lo mencionan algunos autores, ya que están conectados. Por ello, “debemos involucrarlos como parte de la historia de la marca: aprender, adaptar, crear y compartir contenidos con ellos” (Stalman, 2014, p. 22).

Al mismo tiempo, el *marketing* digital utiliza infinidad de herramientas para lograr sus objetivos: una de ellas es el diseño del sitio web o de una tienda virtual para dar a conocer sus servicios o vender en línea. Desde esta perspectiva, intervienen el *Search Engine Optimization* (SEO), el *Search Engine Marketing* (SEM) y el *Social Media Marketing* (SMM), cuyo objetivo principal es crear contenido de calidad y atraer lectores para compartir este contenido (Arias, 2013).

Algo parecido a lo tratado en el punto anterior ocurre con el trabajo de medios sociales, que debe ir de la mano con las estrategias de *marketing*, definiendo objetivos, a quién se va a dirigir, qué se va a comunicar, los medios sociales requeridos para tal efecto y la medición de resultados (Kuster, 2018). Los medios sociales, de acuerdo con su función,

se pueden clasificar como directorios, de comunicación, sitios de comunidades y sitios para archivar o compartir.

Por otro lado, el estudio de Hubspot (2018) mostraba que las empresas presentan diferentes desafíos en *marketing* digital, como generar tráfico y *leads*, oportunidades de venta, retorno de la inversión, entre otros. Además, evidencia los desafíos de las empresas latinoamericanas en el área de ventas: en primer lugar, el de cerrar más negocios (70%); en segundo lugar, el de comercializar en las redes sociales (40%), y, en tercer lugar, el de mejorar la eficacia del embudo de ventas (39%). En cuanto a medios sociales, en Colombia el alcance de estos medios está en el 83,8% (Comscore, 2018).

El estudio del Content Marketing Institute (2018), elaborado a partir de 1947 encuestas con profesionales alrededor del mundo dice que el 56% de las empresas informaron que el área de mayor crecimiento ha sido la de creación de contenidos. El 70% considera que son mucho más efectivos en sus estrategias de *content marketing* vs. lo que pasaba hace un año. El 93% de las empresas reportaron que ahora tienen un serio compromiso en cuanto a *marketing* de contenidos se refiere.

Dicho estudio demuestra que entre los formatos de contenido de mayor crecimiento están: el escrito, incrementado en índices cercanos al 61% y el de formatos como audio y video, con un 64%. Además, se confirma que los artículos en los blogs, los *white papers* y los estudios de casos son los mejores formatos del *marketing* de contenidos.

El estudio del Boston Consulting Group (2019) muestra que las empresas latinas emplean, en general, métodos más tradicionales y con menor sofisticación a los utilizados en mercados más avanzados para la medición y atribución. Únicamente, el 41% de las empresas afirma usar modelos de atribución, el 49% evalúa esfuerzos de *marketing* con métricas de rentabilidad y el 69% utiliza métodos simples como aquellos basados en *last clicks*, *first clicks*, descartando la importancia de acciones y canales relevantes en las etapas iniciales del embudo (*awareness*, *interest*, etc.).

En Chile se adelantó una investigación documental con el propósito de identificar el rol que las redes sociales desempeñan en los planes de *marketing* de pequeñas y medianas empresas de este país. Los resultados encontrados fueron:

Las Redes Sociales son una herramienta muy poderosa que las empresas pueden utilizar para llegar a sus clientes con un costo menor que los medios tradicionales [...] Pequeñas y medianas empresas, con presupuestos limitados, deben buscar constantemente nuevas maneras de llegar a los usuarios y subculturas, de la forma más eficiente posible, y hoy, estas nuevas redes le dan la posibilidad de encontrar una solución frente a este problema. Deben además entender los distintos roles del marketing para así evaluar si es conveniente competir dentro de una Red Social. (Claro Correa, 2016, p. 56)

Por su parte, en Colombia, una investigación concerniente a explorar el uso de medios de comunicación en línea y redes sociales, realizada por Ortegón Cortázar y Ortegón Cortázar (2014), con 191 encuestas aplicadas a empresas micro, pequeñas y medianas de Bogotá, evidenció que “las empresas pueden mejorar la efectividad de sus programas de marketing con un mayor entendimiento de los recursos y herramientas tecnológicas libres o licenciadas, disponibles y adaptadas al interés de cada empresa” (p. 99).

Uno de los hallazgos representativos de esta investigación fueron que el 58% de los encuestados afirmó que la empresa utiliza Facebook; en esta red social se realizan promociones, lanzamientos, descuentos, concursos, entre otros. En segundo lugar, las empresas reportan utilizar Twitter, con 32%, seguido de Google+, YouTube y blogs (Ortegón Cortázar & Ortegón Cortázar, 2014).

Otro de los hallazgos es la relación entre el uso de Twitter por parte de las empresas y la actividad de la empresa (donde la actividad de servicios está principalmente asociada al uso de Twitter, y la actividad de comercio, con su no uso). Respecto de la disposición de la empresa de un sitio web, existe una relación con las variables de antigüedad de la empresa, tamaño, cantidad de empleados que utilizan computadores y cantidad de empleados que utilizan internet en el trabajo (Ortegón Cortázar & Ortegón Cortázar, 2014).

En la investigación de Aguirre y Rozo (2017), realizada a pymes de Bogotá, con relación a las redes sociales, se encontró que “la herramienta digital más utilizada por las pymes son las redes sociales, pues ofrecen una gran variedad de formas para pautar, mediante la segmentación personalizada del cliente al cual se quiere dirigir” (2017, p. 36). Además, determinaron:

La red social más importante para generar ventas en las pymes es Instagram; gracias a la amplia variedad de formatos que ofrece, publicación de fotos sencillas o en carrusel, historias y videos, se pueden atraer clientes potenciales interesados en la historia de la empresa y quienes posteriormente pueden transformar ese interés en una compra real. (p. 37)

Agregan que Facebook se utiliza para la promoción, para brindar información sobre la marca, para educar y para interactuar activamente con los usuarios; entre tanto, Instagram, para publicar fotos, videos e historias que duran 24 horas. Twitter, por otro lado, es una plataforma enfocada en la opinión y noticias, para el servicio al cliente, y YouTube está enfocada en la pauta (Aguirre & Rozo, 2017).

2. Metodología

La investigación se llevó a cabo mediante un estudio exploratorio descriptivo, por cuanto buscaba determinar qué herramientas emplean para su estrategia de *marketing* digital las micro y pequeñas empresas de publicidad de Bogotá. Se enfoca en una actividad económica específica para describir su situación actual y obtener información de ese clúster en un momento determinado. Hubo un muestreo con representatividad estadística para aplicar las técnicas encuesta y análisis de contenido.

El análisis de contenido recoge los planteamientos y estudios realizados por Bardin (1996, citado en Andréu Abela, 2011), Macnamara (2005), Piñuel Raigada (2002) y Neuendorf (2017). Se refiere a interpretaciones de productos comunicativos con el objetivo de extraer indicadores cuantitativos y cualitativos que lleven a inferir conocimientos y a obtener datos relevantes sobre sus condiciones de producción (Piñuel Raigada, 2002).

Al ser el objetivo principal identificar las herramientas que emplean para su estrategia de *marketing* digital las micro y pequeñas empresas de publicidad de Bogotá, se fundamenta en la hipótesis de que probablemente sus acciones de *marketing* digital se realizan de manera informal o intuitiva, es decir, no existe una estrategia planificada o intencionada de hacer

publicidad de sí mismas con las herramientas y alternativas digitales que tienen a disposición. El criterio de clasificación fueron las categorías temáticas asociadas a las variables de *marketing* digital y medios sociales. En primer lugar, se estableció el servicio publicitario que presta la empresa, entre las posibilidades que ofrece la inscripción en la actividad económica de la matrícula mercantil. En segundo lugar, se determinaron los canales de difusión de la empresa, si esta realiza posicionamiento orgánico o anuncios pagados. Se determinó igualmente la existencia de página web y se identificaron sus medios sociales.

El análisis de contenido llevó también a codificar las capturas de pantalla de la página web, blog o de cada uno de los medios sociales de la empresa. Además, se determinó quién o quiénes son los destinatarios de los mensajes, acciones o estrategias en los canales digitales y la utilización de medios sociales para complementar el servicio o atender requerimientos de sus clientes actuales o potenciales. Además, con el fin de hacer un contraste con lo hallado en el análisis de contenido, se realizaron encuestas compuestas por diecisiete preguntas, entre abiertas y de elección múltiple.

2.1. Muestra y codificación

La muestra representativa se calculó por medio de un muestreo aleatorio simple, con una confiabilidad del 95%. De un total de 7114 micro y pequeñas empresas matriculadas en Bogotá bajo la actividad económica publicidad, la muestra calculada fue de 365 empresas. De acuerdo con Tamayo (2011), “los procedimientos para seleccionar una muestra tienen como objetivo la mayor seguridad o probabilidad de que la muestra reproduzca las características de la población” (p. 180). Paralelamente, se realizaron 140 encuestas a empresarios de la publicidad, de forma aleatoria, no necesariamente correspondientes con las analizadas, a fin de comparar los resultados del análisis y conocer las respuestas de los empresarios de la publicidad respecto a los temas de la investigación. Además, para resolver algunas incógnitas que solo se resuelven con la técnica de la encuesta.

En cuanto a la codificación para el análisis de contenido, se determinaron doce códigos, surgidos de las variables del *marketing* digital y del SMM, además de información para caracterizar las empresas. El código 1 define la actividad económica de la empresa. El 2 establece sus canales digitales de difusión (página web, redes sociales, mensajería instantánea, etc.). El código 3 especifica las redes sociales. El código 4 analiza los destinatarios

de las acciones digitales de cada empresa. El 5 define si la empresa realiza acciones de posicionamiento en buscadores. El código 6 dice cuáles son los canales digitales por los cuales cada empresa realiza procesos de servicio al cliente. El 7 registra las redes sociales utilizadas para esos procesos de servicio al cliente. El código 8 consigna las estrategias de precio implementadas por las empresas en canales digitales. El 9 está orientado a determinar los procesos de distribución de servicios a través de canales digitales. El código 10 establece el tipo de contenido difundido por la empresa. El 11 determina acciones de publicidad nativa (no intrusiva). Finalmente, en el código 12 se buscaron las estrategias promocionales que las empresas llevan a cabo a través de herramientas digitales.

3. Resultados

De acuerdo con la actividad económica declarada en el registro mercantil de las empresas analizadas (código 1: tipo de servicio publicitario), los servicios que más declaran las empresas en su objeto social es la actividad de “asesoría, servicios creativos, producción de material publicitario y utilización de los medios de difusión”, con un 50.9% de las empresas de la muestra. Para “Creación y colocación de anuncios en periódicos, revistas, programas de radio, televisión, internet y otros medios de difusión”, se ubica en un 19.7%, y para “Creación y colocación de anuncios de publicidad exterior, mediante carteles, carteleras, tableros, decoración de vitrinas, diseño de salas de exhibición, colocación de anuncios en automóviles y autobuses, entre otros”, en un 17.9%.

Las anteriores cifras dan una idea general de las actividades que reconocen y practican en este tamaño de compañías y se hace evidente que todavía no se ha extendido la actividad relacionada con publicidad digital.

En el código 2, o canales de difusión, se reportan los siguientes indicadores significativos: un 83.9% de las empresas analizadas tiene página web sin plataforma de comercio electrónico; en tanto que un 87.1% cuenta con alguna red social. El 22.9% establece comunicación a través de mensajería instantánea (WhatsApp). El blog se usa en el 19% de los casos. Las encuestas corroboran esta proporción, donde el 83.3% de los empresarios

manifiesta que ofrecen página web informativa sobre los servicios que presta la empresa, lo cual puede apreciarse en la figura 1.

3a. Si tiene página web, señale de qué tipo:

12 respuestas

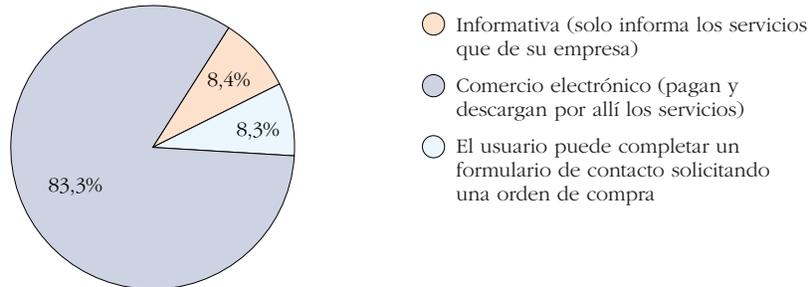


Figura 1. Tipo de página web

Fuente: elaboración propia (2019).

Para las redes sociales indagadas en el código 3, observamos predominio de Facebook (82%), seguida de Instagram (48.9%), LinkedIn (38.5%), Twitter (39.6%) y YouTube (26.3%). En esa misma categoría se incluyó a WhatsApp, con un 20.1%. En cuanto a lo reportado por los empresarios en las encuestas, la tendencia (Facebook, Instagram, LinkedIn, Twitter) se mantiene con algunas variaciones en los porcentajes, como puede apreciarse en la figura 2.

10b. Si marcó la opción “Redes sociales” en la pregunta anterior ¿cuáles utiliza?

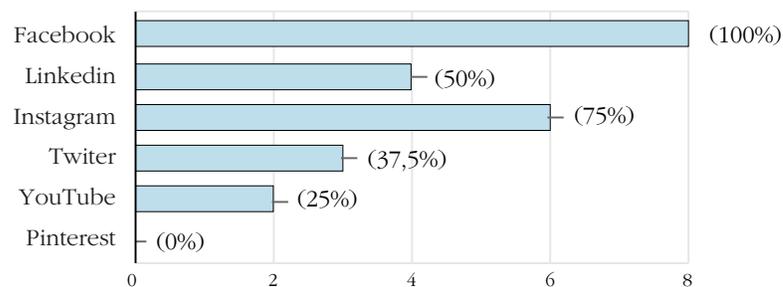


Figura 2. Canales de difusión de las micro y pequeñas empresas de publicidad

Fuente: elaboración propia (2019).

En cuanto al código 4, donde se determinó quién o quiénes son los destinatarios de los mensajes, acciones o estrategias en los canales digitales de la empresa, se infiere por el

tono y los argumentos empleados que la comunicación está dirigida a gerentes de empresas (70.6%), luego a directores de *marketing* (65.6%), público en general (26.3%) y un 14% a grupos objetivos o nichos específicos. Las respuestas de la encuesta a empresarios sobre este aspecto coinciden con el análisis de contenido y guardan concordancia con la estructura de negocios para este tipo y tamaño de empresas, como se puede observar en la figura 3.

7. ¿Quién espera que vea los mensajes, acciones o estrategias en los canales digitales de su empresa? Marque todas las que considere.

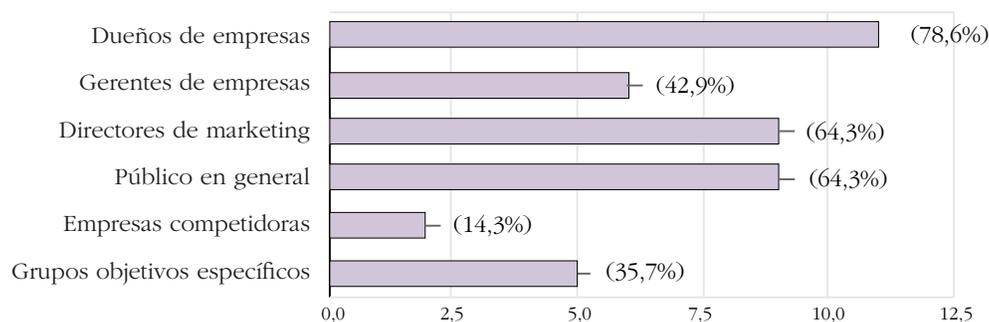


Figura 3. Grupo objetivo de las micro y pequeñas empresas de publicidad

Fuente: elaboración propia (2019).

En el rastreo de acciones de posicionamiento en buscadores, la verificación en cada una de las 365 empresas que conformaban la muestra establece que el 86.4% no realiza ninguna acción. El porcentaje minoritario que sí las realiza, lo hace a través de posicionamiento orgánico SEO o no pago.

El factor servicio al cliente (código 6) verificó si las empresas utilizan canales en línea para complementar el servicio o atender requerimientos de sus clientes actuales o potenciales, del cual se obtuvo un 95.3% afirmativo. Los canales más usados fueron, en su orden, correo electrónico (82.5%), formulario en la página web (76.2%), *chat* de redes sociales (63.2%), WhatsApp (26%) y comentarios dentro de redes sociales (12.3%). En porcentajes minoritarios se reportan Chatbot, Skype y área privada de clientes en la página web. La figura 4, tomada del análisis de contenido, muestra los canales preferidos para entrega de resultados de los servicios que prestan las empresas. Dentro de las redes sociales más usadas para servicio al cliente (código 7) se ubican Facebook (92.5%), Instagram (30.2%), LinkedIn (19.8%) y Twitter (14.2%).

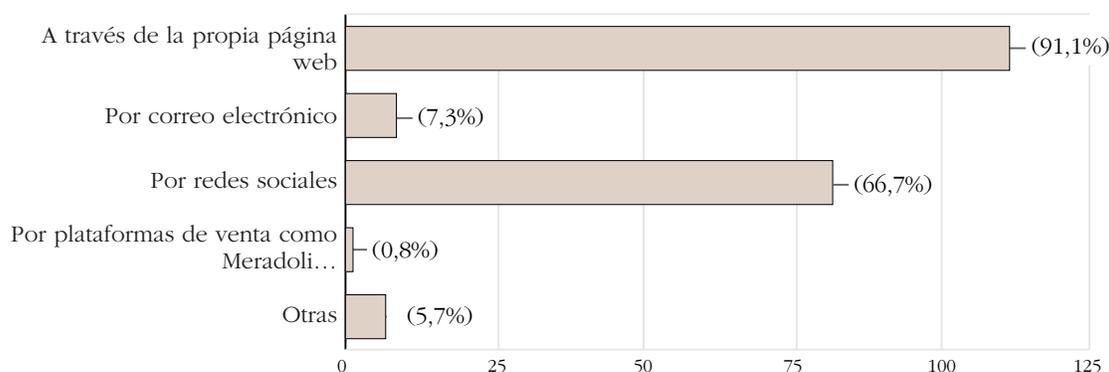


Figura 4. Canales preferidos para entrega de resultados de los servicios

Fuente: elaboración propia (2019).

Pasando al factor precio (código 8), se comprobó si la empresa utiliza alguna estrategia de precio especial o descuento a sus clientes por contratar los servicios de su empresa a través de sus canales digitales. Un 97.5% no realiza ninguna. Casos aislados informan alguna estrategia de precio especial para fomentar una primera compra o descuento por pago en línea.

El factor de distribución (código 9) comprobó si la empresa emplea algún canal digital para entregar al cliente el resultado de los servicios publicitarios que vende. En este aspecto, se llega a un 52.8% que sí lo hacen, repartidos entre la propia página web (87.4%), por redes sociales (63.6%) y a través de correo electrónico (11.3%).

El tipo de contenido que publican las micro y pequeñas empresas de servicios creativos para dar a conocer en sus canales digitales los servicios que prestan (código 10) muestra que lo más usado son las fotografías propias (86.2%), seguido por los videos propios (58.2%), las infografías (31.3%) y los audios de elaboración propia (2.9%).

Por último, dentro de las estrategias promocionales (código 11), se indaga por acciones de publicidad nativa no intrusiva, con una respuesta negativa del 95.8%. A su vez, la búsqueda de otras estrategias de *marketing* digital que usa la empresa para promover sus servicios se destaca el contenido de marca (57.6%), *marketing* de contenidos (52%), ninguna (19%) y comunidades (13.7%), aunque en un porcentaje bajo se reporta la utilización de *influencers* para generar conversación acerca de sus servicios. Solamente en

casos muy específicos se detectaron webinaros, eventos en línea, transmisiones en vivo o realidad aumentada. La figura 5 da cuenta de la totalidad de lo encontrado.

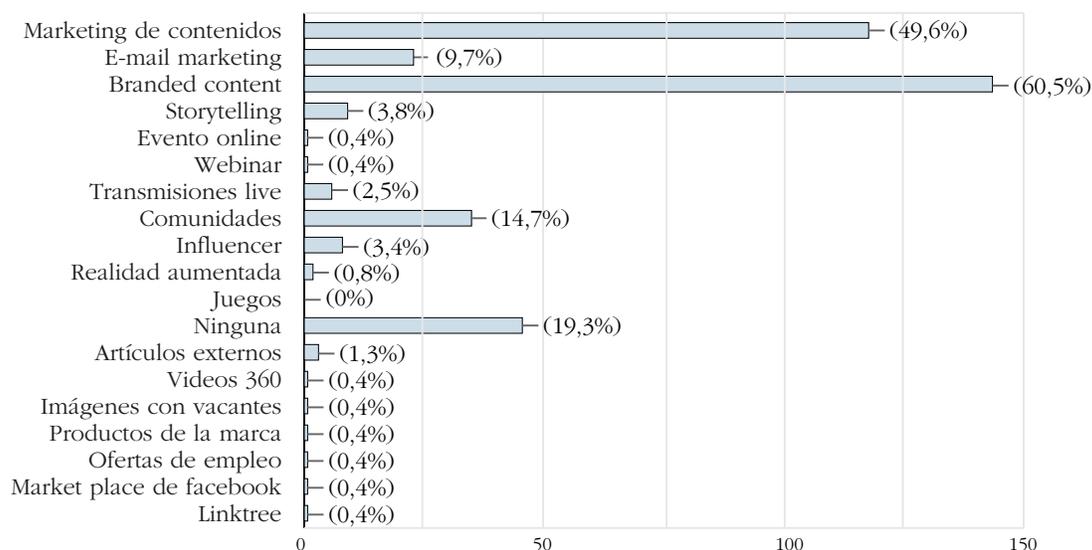


Figura 5. Estrategias de atracción de las micro y pequeñas empresas de publicidad

Fuente: elaboración propia (2019).

Tal como se dijo en la metodología, se consideró necesario contrastar el análisis de contenido con encuestas a empresarios, para obtener información sobre algunos aspectos que el equipo investigador no estaba en condiciones de verificar directamente. Estos temas buscaron establecer certezas sobre estrategias de *marketing* para los entornos digitales, presupuesto, planes de acción a largo plazo, métricas, etc.

Entre las métricas más usadas para medir los resultados de las acciones de *marketing* digital sobresalen: tráfico, ventas y costo por adquisición, de acuerdo con las respuestas de la encuesta; mientras que en los medios sociales las métricas principales son: alcance, *engagement* y me gusta. Así lo resume la pregunta de la encuesta que se expone en la figura 6.

17. ¿Cuál de las siguientes métricas de marketing digital tiene en cuenta con mayor frecuencia?

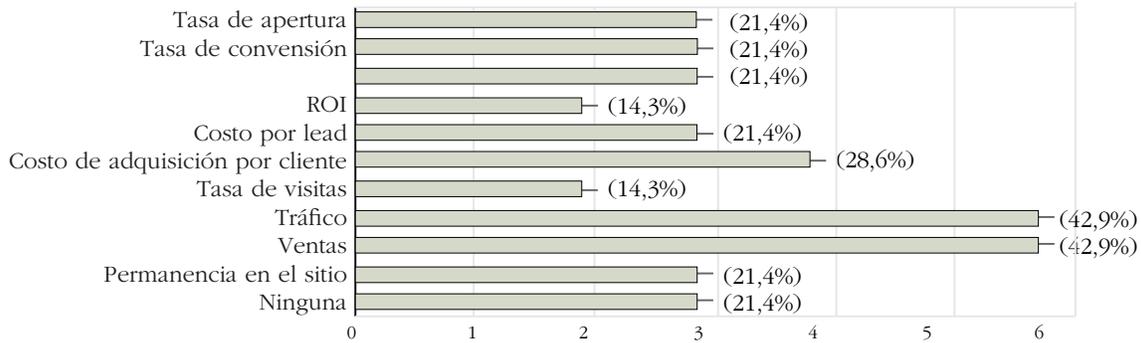


Figura 6. Métricas de *marketing* digital usadas con mayor frecuencia

Fuente: elaboración propia (2019).

Se pudo evidenciar, además, que el presupuesto mayormente asignado para las estrategias de *marketing* digital es del 0% al 10% del total (64,3%). Donde más interés tienen los micro y pequeños empresarios de la publicidad en fortalecer su estrategia de *marketing* digital es en la formulación de la estrategia y herramientas de pauta (37,5%) y en el desarrollo de acciones de *marketing* digital (21%).

Al preguntarles a los empresarios si han elaborado un plan de acción a largo plazo para promover la presencia de la empresa en internet, el 57% respondió sí, y el 42%, no. Sin embargo, como lo podemos apreciar más adelante, tal parece que lo realizan a corto plazo y con acciones no planeadas dentro de una estrategia de *marketing* digital. Además, el objetivo principal es comercial, con un 42,9% (figura 7).

2b. ¿Cuál es el objetivo principal de su plan o estrategia?

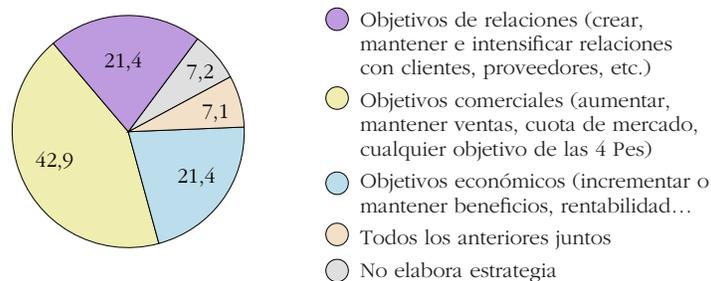


Figura 7. Objetivo principal del plan o estrategia

Fuente: elaboración propia (2019).

Las encuestas arrojan que los clientes aumentaron gracias a los medios digitales, muy a pesar de que como se evidencia no utilizan en un 100% el potencial del *marketing* digital y los medios sociales (figura 8).

2b. ¿Cuál es el objetivo principal de su plan o estrategia?



Figura 8. Aumento de clientes o ventas gracias a los medios digitales

Fuente: elaboración propia (2019).

4. Discusión

En los resultados principales de esta investigación se observa una baja adopción de los recursos del *marketing* digital en las empresas objeto del estudio, así como y un uso limitado de redes sociales y de las posibilidades de los medios sociales. Esto lleva a confirmar la hipótesis de que la micro y pequeña empresa de publicidad de Bogotá aún tiene mucho por incorporar y aplicar en sus estrategias.

Las cifras de diversos estudios, que muestran avances en acceso, inversión publicitaria y comercio electrónico, a la vez que en las empresas estudiadas hay baja adopción del *marketing* digital. En esto último coincide con investigaciones realizadas por el Ministerio de Tecnologías de la Información y las Comunicaciones de Colombia, Deloitte y el Observatorio de e-Commerce. También hay coincidencias referidas a que los esfuerzos de las pequeñas empresas se enfocan principalmente en redes sociales, según otro estudio realizado para todo el sector de servicios creativos (Ministerio de Tecnologías de la Información y las Comunicaciones, 2018).

Los datos obtenidos son un aporte a la caracterización de las industrias culturales y creativas en Bogotá, que han venido realizando entidades como la Alcaldía de Bogotá y la Cámara de Comercio. Hasta el 2019, mostraba datos en el sector de artes escénicas y espectáculos artísticos, audiovisual y radio, artes visuales, música, libros y publicaciones; pero aún no se había caracterizado las micro y pequeñas empresas del sector publicitario de la ciudad. Otra contribución adicional se dirige a dar elementos para el fortalecimiento de la política pública distrital de economía cultural y creativa, bajo las directrices emitidas por la Unesco en el marco de las industrias culturales y creativas. Los servicios de las empresas publicitarias se incluyen en el grupo de tres grandes sectores: herencia cultural, creatividad y creaciones funcionales. Estas últimas, a su vez, han sido clasificadas en siete grupos: patrimonio, presentaciones artísticas, artes visuales, artesanía, libros y prensa, medios audiovisuales y servicios creativos (Unesco, 2013). Es decir, así como se muestra un panorama del *marketing* digital en un sector de la publicidad de Bogotá, esta investigación se da a conocer cuándo están surgiendo nuevas pautas para comprender y regular la pequeña y mediana empresa.

También se deben tener en cuenta las implicaciones en el enfoque de políticas públicas que recogen las anteriores reflexiones y clasificaciones. En el caso colombiano, están constituidas en la Ley 1834 de 2017, conocida como Ley Naranja, la cual abarca sectores relacionados con el emprendimiento creativo y “tiene como objeto desarrollar, fomentar, incentivar y proteger las industrias creativas. Estas serán entendidas como aquellas industrias que generan valor en razón de sus bienes y servicios, los cuales se fundamentan en la propiedad intelectual”. Así es como, con respecto a la ciudad de Bogotá, datos de este estudio pueden contribuir con acciones de gobierno local como la Política de Economía Cultural y Creativa, que hace parte del Plan Distrital de Desarrollo 2016-2020 (Alcaldía Mayor de Bogotá, 2016).

Las limitaciones de este estudio tienen que ver con la clasificación de la actividad económica, a la luz de lo que se declara en la inscripción de la empresa a la Cámara de Comercio. Se considera que no hay suficiente flexibilidad y actualización de lo que significa hacer publicidad en los tiempos actuales. Algunas empresas pueden estar dedicándose a otra actividad, pero se ven forzadas a hacer su matrícula mercantil en la categoría genérica o más cercana a su objeto social.

Quedan pendientes, en primer lugar, estudios comparativos con las grandes agencias publicitarias o las agencias netamente digitales, cuyas mediciones no proceden generalmente

de artículos académicos. Así mismo, una línea de trabajo puede surgir del debate sobre la representación gremial. Es probable que muchas políticas, teorías, modelos de negocio y organizaciones gremiales se estén viendo desde la gran empresa local o multinacional; los casos de éxito o aprendizajes de las grandes corporaciones no siempre van a encajar o funcionar con solvencia en estructuras tan pequeñas, que en algunos casos llegan a lo unipersonal.

Las acciones de *marketing* digital para la autopromoción de la micro y pequeña empresa de publicidad están más que todo orientadas a la consecución de nuevos clientes, pero también este estudio puede proponer el escenario posterior de la relación con cliente-agencia. Aquí es donde debería pensarse en capacitación y tecnología para nuevos desarrollos en *marketing* digital, medios sociales, entrega de servicios a través de plataformas digitales, pagos en línea, entre muchos otros. Es recomendable una mayor articulación con instituciones públicas y privadas que apoyan el emprendimiento, la formalización y la internacionalización en el sector estudiado.

Conclusiones

Las herramientas digitales empleadas por las micro y pequeñas empresas de publicidad de Bogotá para su promoción y consecución de clientes muestran la red social Facebook como la más usada; pero no se evidencia un aprovechamiento de todos sus recursos ni su papel dentro una estrategia definida de *marketing* digital. Además, utilizan principalmente el SEO para promover su página web en buscadores y los empresarios reconocen que en esas acciones no hay una intención estratégica y que deben reforzar sus conocimientos sobre estos aspectos.

En cuanto a la actividad económica, la mayoría de las empresas de este tamaño se dedican a variadas actividades relacionadas con los servicios creativos de publicidad. Se hace necesario que las entidades donde hacen su registro mercantil ayuden a crear categorías más específicas que incluyan nuevas necesidades del mercado y nuevas tecnologías. Esto puede ayudar a mejorar la caracterización de las empresas y el diseño de políticas y planes a la medida de este sector tan representativo.

Ante esta baja adopción del *marketing* digital, los esfuerzos principalmente se enfocan en redes sociales, y esto es algo en lo que se coincide con un estudio realizado por el Ministerio de Tecnologías (2018) para todo el sector de servicio creativo. En relación con las investigaciones revisadas para este trabajo, se encuentran algunas coincidencias generales en cuanto al uso de redes sociales; una de ellas es la realizada por Aguirre y Rozo (2009), que reportan Facebook e Instagram como las dos redes sociales más usadas. Facebook es también la red de mayor uso en el estudio de Ortegón Cortázar & Ortegón Cortázar (2014).

Por otro lado, se presenta una paradoja, por cuanto en el mercado actual, las empresas de servicios publicitarios deben enfocarse en ofrecer a sus clientes estrategias y desarrollos centrados en la digitalización y en el comercio electrónico; mientras que para promoverse a sí mismas aún recurren a métodos y prácticas tradicionales (tarjetas de contacto, llamadas telefónicas, visita a prospectos, recomendaciones de allegados). Por esta causa, se dejan de lado recursos de automatización, gestión de datos masivos y puesta en marcha de campañas digitales que podrían mejorarles sus indicadores.

En el campo específico de las redes sociales, queda en evidencia que no existe por parte de las empresas estrategia ni seguimiento. Los perfiles se abren, pero no se alimentan con contenido ni se da respuesta oportuna a los contactos que hacen clientes potenciales. Si, sumado a lo anterior, se evalúan las acciones de SMM, se encuentra un bajo nivel de uso de sus recursos, restringido a casos aislados. Más que todo en las compañías que prestan servicios de publicidad tradicional o producción de avisos o acciones ligadas a los puntos de venta, no se evidencia inversión en acciones de posicionamiento en buscadores. Contrasta con agencias netamente orientadas a los servicios digitales, que se convierten en excepciones en este estudio.

Así, el grado de madurez digital de este tipo de empresas en la escala propuesta por CGB es “naciente”, es decir, “usan datos de terceros y compra directa de medios, con baja vinculación y trazabilidad de la relación directa con las ventas del negocio” (Boston Consulting Group, 2019). Pocas empresas de la muestra llegan a la madurez digital emergente.

Adicionalmente, se justifica la insistencia en que el *marketing* en lo digital se planifique de manera integral, orientado hacia objetivos de negocio. Las métricas deben evaluarse y,

así mismo, involucrar en lo digital todos los factores de *marketing* posibles, incluyendo diseño del producto, precio, distribución, ventas y posicionamiento.

Referencias

- Aguirre, J. C., & Rozo, J. D. (2017). *Marketing digital en las pymes de Bogotá* [tesis de grado]. Colegio de Estudios Superiores de Administración. https://repository.cesa.edu.co/bitstream/handle/10726/1816/TG_817.pdf?sequence=1&isAllowed=y
- Alcaldía Mayor de Bogotá. (2016). *Plan de desarrollo distrital 2016-2020*. http://www.salud-capital.gov.co/Documents/Transparencia/PDD_BMPT_2016_2020_Tomo_1.pdf
- Andréu Abela, J. (2011). *Técnicas de análisis de contenido: una revisión actualizada*. Centro de Estudios Andaluces. <https://www.centrodeestudiosandaluces.es/publicaciones/tecnicas-de-analisis-de-contenido-una-revision-actualizada>
- Arias, M. (2013). *Marketing digital: posicionamiento SEO, SEM y redes sociales*. IT Campus Academy.
- Boston Consulting Group. (2019). *Estudio data-driven marketing*. http://image-src.bcg.com/Images/Latin-America-onset-digital-maturity_tcm9-216643.pdf
- Castells, M. (1997). *La sociedad red*. Alianza.
- Claro Correa, D. (2016). *El rol de las redes sociales en marketing de pequeñas y medianas empresas* [tesis de pregrado]. Universidad de Chile. <http://repositorio.uchile.cl/handle/2250/138870>
- Comscore. (2018, 13 de abril). *Estado de social media en América Latina 2018*. <https://www.comscore.com/lat/Prensa-y-Eventos/Presentaciones-y-libros-blancos/2018/Estado-de-Social-Media-en-America-Latina-2018>
- Content Marketing Institute. (2018). *Estudio del content marketing institute*. <https://www.wearecontent.com/blog/marketing-de-contenidos/estudio-del-content-marketing-institute>
- Deloitte. (2018). *Consumo móvil en Colombia*. <https://www2.deloitte.com/co/es/pages/technology-media-and-telecommunications/articles/consumo-movil-2018.html>
- Hubspot. (2018). *Estado del Inbound en Latinoamérica*. <http://www.stateofinbound.com/america-latina-es>
- IAB Colombia. (2016, 3 de abril). *Resumen ejecutivo del reporte de inversión de año 2016 acumulado*. <https://www.iabcolombia.com/resumen-ejecutivo-del-reporte-inversion-del-ano-2016-acumulado-2/>

- Invest in Bogotá. (2018, abril). *Bogotá un centro global de negocios y un excelente lugar para vivir*. <https://es.investinbogota.org/sites/default/files/2018-05/Anexo%201.pdf>
- Kotler, P., & Armstrong, G. (2013). *Fundamentos del marketing*. Pearson.
- Kotler, P., Kartajaya, H., & Setiawan, I. (2016). *Marketing 4.0: transforma tu estrategia para atraer al consumidor digital*. LID.
- Kuster, I. (2013). *Marketing en la nueva era*. Ibergarceta.
- Ley 1834. (2017, 13 de mayo). Por medio de la cual se fomenta la economía creativa Ley Naranja. <https://dapre.presidencia.gov.co/normativa/normativa/LEY%201834%20DEL%2023%20DE%20MAYO%20DE%202017.pdf>
- MacNamara, J. (2005). Media content analysis: Its uses, benefits and best practice methodology. *Asia Pacific Public Relations Journal*, 6(1), 1-34.
- Ministerio de Tecnologías de la Información y las Comunicaciones. (2018, 26 de enero). *Caracterización de las MiPyme colombianas y conocimiento de su relación con las Tecnologías de la información y las Comunicaciones-ππ*. https://colombiatic.mintic.gov.co/679/articles-56356_recurso_1.pdf
- Neundorf, K. (2017) *The content analysis guidebook* (2.^a ed.). Sage.
- Ortegón Cortázar, L., & Ortegón Cortázar, L. (enero de 2014). Características de la micro, pequeña y mediana empresa asociadas a los tipos de tecnologías de comunicación y uso de medios sociales. *Poliantea*, 10(18), 85-110. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=4916772>
- Piñuel Raigada, J. L. (2002). Epistemología, metodología y técnicas del análisis de contenido. *Estudios de Sociolingüística*, 3(1), 1-42. https://www.ucm.es/data/cont/docs/268-2013-07-29-Pinuel_Raigada_AnalisisContenido_2002_EstudiosSociolingüísticaUVigo.pdf
- Reig, R., Mancinas Chávez, R., & De Araujo Rodríguez, A. J. (2012). Concentración global del negocio de la publicidad. Los cuatro principales grupos: WPP, Omnicom group, Interpublic y Publicis. *Global Media Journal*, 9(18), 35-51. <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=687/68724519003>
- Selman, H. (2017). *Marketing digital*. Ibukk.
- Stalman, A. (2014). *Brandoffon: El branding del futuro*. Gestión.
- Tamayo, M. (2011). *El proceso de la investigación científica*. Limusa.
- Unesco. (2013). *Políticas para la creatividad: Guía para el desarrollo de las industrias culturales y creativas*. <https://es.unesco.org/creativity/sites/creativity/files/220384s.pdf>
- Vértice. (2010). *Marketing digital*. Fundación Vértice.

Efecto de la responsabilidad social corporativa en la reputación de las organizaciones: una revisión sistemática

Anggy Daniela Castaño Ramírez*

Samuel Arias Sánchez**

Fecha de recibido: 31 de marzo de 2020

Fecha de aprobado: 1.º de septiembre de 2020

Para citar este artículo: Castaño Ramírez, A. D., & Arias Sánchez, S. (2021). Efecto de la responsabilidad social corporativa en la reputación de las organizaciones: Una revisión sistemática. *Revista Universidad & Empresa*, 23(40), 1-25. <https://doi.org/10.12804/revistas.urosario.edu.co/empresa/a.8859>

Resumen

La responsabilidad social corporativa se entiende como la forma de actuar responsable de una organización para con sus *stakeholders* o grupos de interés. Esta variable se ha hecho objeto de investigación por generar valor en las empresas a través de los activos intangibles, como la reputación corporativa, que hace referencia a la percepción de los grupos sobre las compañías. A pesar de la amplia actividad investigativa, no se encontró revisión alguna que hubiera analizado sistemáticamente su relación en las diferentes publicaciones. Por este motivo, se hizo necesario el desarrollo de la presente investigación, para estudiar el efecto que podría tener la responsabilidad social corporativa en la reputación. Por medio de

* Licenciada en Psicología y máster en Gestión de Recursos Humanos por la Universidad de Sevilla (España). En la actualidad, trabaja en el Departamento de Recursos Humanos de una empresa multinacional y colabora con el Laboratorio de Actividad Humana del Departamento de Psicología Experimental de la Facultad de Psicología de la Universidad de Sevilla. Correo electrónico: anggydanielac@gmail.com

** Doctor en Psicología. Máster en Psicología del Trabajo y de las Organizaciones. Máster en Cerebro y Conducta por la Universidad de Sevilla (España). En la actualidad, forma parte del Departamento de Psicología Experimental, de la Facultad de Psicología de la Universidad de Sevilla, como profesor del área de Metodología de las Ciencias del Comportamiento. Correo electrónico: samuel@us.es

una metodología cuantitativa se analizaron diecinueve artículos empíricos, a efectos de demostrar una relación directa y positiva entre ambas variables, en la cual se han detectado que intervienen otras variables mediadoras como transparencia, edad, confianza en la marca, entornos externos, entre otras.

Palabras clave: responsabilidad social corporativa; reputación; intangibles; revisión sistemática; variables mediadoras.

Effect of Corporate Social Responsibility on the Reputation of Organizations: A Systematic Review

Abstract

Corporate Social Responsibility is understood as the way to act responsibly on the part of an organization towards its stakeholders or interest groups. This variable has been investigated for generating value in companies through intangible assets, such as the Corporate reputation that refers to the perception of groups about companies. Despite the extensive research activity, no review was found that systematically analyzed their relationship in the different publications. For this reason, the development of this investigation became necessary to study the effect that corporate social responsibility could have on reputation. Through a quantitative methodology, nineteen empirical articles were analyzed, demonstrating a direct and positive relationship between both variables in which other mediating variables such as transparency, age, brand confidence, and external environments, among others, have been detected.

Keywords: Corporate social responsibility; reputation, intangibles; systematic review; mediating variables.

Efeito da responsabilidade social corporativa na reputação das organizações: uma revisão sistemática

Resumo

Responsabilidade social corporativa se entende como a forma responsável de atuação de uma organização para com seus *stakeholders* ou grupos de interesse. Esta variável tem sido objeto de investigação por gerar valor nas empresas através de ativos intangíveis, como a reputação corporativa, que faz referência à percepção dos grupos sobre a companhia. Apesar da ampla pesquisa realizada, não se encontrou nenhuma revisão que tenha analisado sistematicamente sua relação nas diferentes publicações acessadas. Por este motivo, se fez necessário o desenvolvimento da presente pesquisa, para estudar o efeito que a responsabilidade social corporativa possa ter sobre a reputação. Através de uma metodologia quantitativa se analisaram 19 artigos empíricos, demonstrando uma relação direta e positiva entre ambas as variáveis, na qual também se detectaram a intervenção de outras variáveis mediadoras, como a transparência, idade, confiança na marca, entorno externo, entre outras.

Palavras-chave: responsabilidade social corporativa; reputação; intangíveis; revisão sistemática; variáveis mediadoras.

Introducción

La aplicación de prácticas de responsabilidad social corporativa (RSC) se ha convertido en la actualidad en una necesidad para las organizaciones. Es ya un elemento clave para su gestión, ya que por medio de estas se crea y se mantiene una buena relación con todos sus interlocutores, debido a que son afectadas por las decisiones corporativas. Dicha relación ayuda a alcanzar un óptimo desarrollo económico en la compañía y genera, en un principio, la tendencia a investigar el efecto de la RSC en el desempeño económico, dejando a un lado el efecto que se generaba en los intangibles de la organización, como es el caso de la reputación corporativa (RC) (Vázquez, 2012).

En los últimos años se han presentado distintas formas de aproximarse a este constructo tan escurridizo (García-Santos & Madero-Gómez, 2016). Autores como Carroll (1979, p. 500) exponen la RSC como “la responsabilidad social de los negocios que abarca las expectativas económicas, legales, éticas y discrecionales que la sociedad tiene de las organizaciones en cierto periodo de tiempo”. Wood (1991, p. 695), por otra parte, argumenta que “la idea básica de la responsabilidad social corporativa es que los negocios y la sociedad están entrelazados, en vez de ser entidades distintas”. Para Hopkins (2003), en la RSC se destaca la importancia de una manera ética con los diferentes *stakeholders* de una empresa, lo que García-Santos & Madero-Gómez (2016) extrapolan al trato y a una responsabilidad compartida que es característico de una sociedad civilizada. Otra definición importante de este concepto es la de “obligaciones de los hombres de negocios de perseguir aquellas políticas, tomar aquellas decisiones o seguir aquellas líneas de acción, las cuales son deseables en términos de objetivos y valores de nuestra sociedad” (Bowen, 2013, p. 6).

Debido a la diversidad de conceptualizaciones encontradas, en su revisión Dahlsrud (2008) estableció que generalmente se identifican cinco dimensiones en común en las principales definiciones de RSC, correspondientes a la ambiental, la social, la económica, la de los *stakeholders* y la voluntariedad. La ambiental hace hincapié en la naturaleza o aspectos relacionados, como cuidar y obtener un medio ambiente más limpio o considerar las preocupaciones ambientales en las operaciones de negocios. La dimensión social establece una relación entre empresa y sociedad, donde se integran las preocupaciones sociales en sus operaciones comerciales, considerando el alcance completo de su impacto

en la sociedad, a la vez que se contribuye a que esta sea cada vez mejor. La dimensión económica se centra en los aspectos socioeconómicos o financieros, incluyendo la RSC en términos de una operación empresarial, con el fin de favorecer el desarrollo económico y preservar la rentabilidad de la empresa que la aplique. En la dimensión de *stakeholders* se reconocen y se hacen valer los intereses de los distintos grupos con los que se relaciona la organización. Finalmente, en la voluntariedad se hace referencia a todas aquellas acciones de RSC que no están prescritas por la ley basadas en valores éticos.

En definitiva, la RSC es una de las áreas de estudio con mayor importancia en la actualidad, no solo por el hecho de ser una tendencia empresarial del presente siglo, debido a que genera sostenibilidad a través de una economía sustentable, sino también porque cada vez aparecen nuevos procesos, mecanismos e ideologías que permiten aplicar de forma diferente esta disciplina (Pérez et al., 2016). En esta misma línea, según Henríquez Larrarte y Oreste Burgos (2015), el aumento de la importancia y preservación de las prácticas responsables y el desarrollo académico de estas se evidencia en su reconocimiento a través de proyectos o términos como normas ISO, huella verde, memoria de sostenibilidad, entre otros, que suelen ser utilizados en todo el mundo.

Aunque normalmente se asocie la responsabilidad social únicamente con empresas de gran tamaño o multinacionales, Torassa (2010) expone que estos principios también son aplicables a cualquier empresa, debido a la naturaleza de la actividad. Se puede considerar que la RSC se ha convertido en un factor de supervivencia empresarial y aquellos que lo descuiden ponen en riesgo tanto su legitimidad social como su papel económico. Esta es una cuestión que intentará determinar el presente estudio. De esta forma, se entiende que las políticas de RSC afectan positivamente el rendimiento de las organizaciones, pero de la misma forma han despertado la preocupación por fortalecer la reputación corporativa. En el contexto español se ha demostrado que nueve de cada diez personas tienden a pagar productos que destinan un porcentaje de sus ingresos a proyectos sociales y siete de cada diez a aquellos que invierten en lo ecológico. Así es como se evidencia que es necesario estudiar no solo la RSC, sino también la RC, además de su efecto conjunto (Valenzuela et al., 2015).

A partir de la publicación del *ranking* sobre las empresas más admiradas “Most Admired Companies” de la revista norteamericana *Fortune*, en 1982, se empieza a dar valor en las

empresas a la RC (González, 2017). Según Alloza et al. (2013), a partir de ese momento, el concepto de RC adquiere más peso y evoluciona desde una perspectiva de imagen hasta una perspectiva evaluativa. Se la ha ido prestando cada vez mayor interés a este concepto, que se podría definir como “el conjunto de evaluaciones colectivas, suscitadas por el comportamiento corporativo, en las distintas audiencias, que motivan sus conductas de apoyo u oposición” (Alloza et al., 2013, p. 96).

Según Curras-Pérez (2010), se ha evidenciado que en la actualidad empresarial la RC siempre se ve vinculada a acciones positivas como mejoría de ventas, buen rendimiento financiero, éxito corporativo, atracción y retención de talento, diferenciación frente a la competencia y muchos más beneficios, que hacen importante la gestión integral de la empresa para alcanzar la reputación deseada. Uno de los casos en los cuales se ha evidenciado la importancia que se le ha brindado a la RC en los últimos años es en el *ranking* de empresas con mejor reputación en España (Monitor Empresarial de la Reputación Corporativa, 2019), pues son las compañías con más éxito en el mercado las que lideran este *ranking*.

Considerando la importancia y las implicaciones de la RC, es de interés saber qué factores influyen en alcanzar lo que se considera una buena reputación. Carrió (2013) describió cuatro factores clave: la calidad (de los productos, la gestión, los empleados, las relaciones, etc.), el rendimiento (económico, financiero, de innovación, etc.), la RSC (social, medioambiental, fiscal, legal, etc.) y el atractivo (autenticidad, diferenciación, relevancia, confianza, etc.).

En esta misma línea, pero desde el punto de vista de la RSC, se ha demostrado que esta se convierte en un elemento positivo con beneficios reales tangibles e intangibles; de ahí la gran cantidad de estudios en distintas partes del mundo que se interesan por comprobar la correlación positiva entre los resultados económicos y financieros y la RSC. Esto ha generado en las empresas el deseo de obtener un mayor desarrollo económico y de reputación a través de estas prácticas. Por tal motivo, es primordial abarcar, desde otra perspectiva, los beneficios de las acciones socialmente responsables, como en el caso de los intangibles, como la imagen y reputación que también generan valor para las organizaciones. Estas logran afectar el comportamiento del consumidor hacia una actitud positiva, pues a través de ellas se obtiene una importante ventaja competitiva para las empresas, superando por ejemplo al producto, venta o servicio, que puede ser imitado por la competencia (Molina et al., 2017). En un estudio en

un gran banco español se describió una relación circular entre RSC y RC, y se ha constituido un departamento de RCC con la premisa “un comportamiento responsable es clave para una buena reputación” (De Castro, 2008). No obstante, esta experiencia está contextualizada en un tipo de organización muy específica y no se podría hacer una extrapolación directa a otros casos, por lo que consideramos que se hace interesante explorar la literatura de estudios empíricos que hayan vinculado la RSC de una organización con su RC.

En esta línea, algunos autores se han interesado por estudiar la relación entre RSC y RC. Sin embargo, en el caso de Aksak et al. (2016), difirieron en su metodología y objetivo propuesto, ya que con una revisión literaria buscaban obtener un análisis conceptual y no empírico. Estos autores identificaron tres teorías principales para explicar esta relación: la primera es la de los *stakeholders*, donde las razones de compra de los consumidores se basan no solo en lo económico, sino también en lo social, como aquellos esfuerzos de RSC de una empresa que influyen en la comunidad, pues los clientes no solo son sensibles a los precios, sin que también tienen preocupaciones sociales y ambientales que influyen en sus decisiones de compra. La segunda es la de atribución, que explica las atribuciones y, por ende, la RC desde un proceso cognitivo donde las personas asignan una explicación a un evento observado; incluso puede ser negativo, donde las personas piensen que la RSC se utiliza solo para obtener ganancias financieras, o positivo, donde se ven estas actividades como beneficiosas para la empresa y grupos interesados. Por último, la teoría de valor expone que las acciones de RSC deben estar basadas en los valores centrales de la empresa, siendo esencial determinar las prioridades de valor detrás de las actividades de RSC, pues así mismo podría determinarse la RC.

Aunque se pueden encontrar algunas teorías que intentan explicar la relación entre RSC y RC, son pocas las investigaciones que estudian si es una relación directa o indirecta, determinada por una u otras variables. Algunos autores sugieren que los *stakeholders* reaccionan positiva o negativamente a las actividades de RSC y, por ende, a la reputación de empresa, cuestionándose los motivos detrás de esas actividades. Este planteamiento puede explicar la intervención de otros factores para generar esta relación, exponiendo que, para alcanzar la RC responsable, las partes interesadas deben percibir que la empresa se ha comportado adecuadamente y con buenas intenciones. Es decir, las comunicaciones de las actividades de RSC han sido transparentes y han limitado los efectos sociales

negativos, de forma confiable y preocupándose genuinamente por la sociedad en general (Park et al., 2014).

Del mismo modo, se evidencia, según el CONE (2013), que las nuevas generaciones tienden a crear, e incluso a recomendar, con una reputación más positiva aquellas marcas que han realizado acciones de apoyo social y medioambiental, lo que conlleva posteriormente no solo una intención de compra, sino un deseo de incorporación a esas empresas, retención del talento y, por ende, un alto rendimiento financiero de las empresas. Eso se puede deber a que las generaciones previas disponen de más información de las organizaciones con las que se relacionan, al estar más conscientes del poder que tienen sus decisiones y los beneficios y consecuencias derivadas de estas (Peñalosa Otero & López Celis, 2018).

Tal como hemos visto, es innegable la estrecha relación entre RSC y RC, su importancia y relevancia para cualquier organización laboral, así como su influencia en el rendimiento y mantenimiento a largo plazo de las y los empleados. Empero, no se ha encontrado una revisión de las diferentes investigaciones al respecto que permitan conocer en profundidad y confirmar la magnitud de la posible relación RSC-RC, así como el papel de otras variables que influyan. Por ello, el objetivo propuesto en este trabajo ha sido el de llevar a cabo una revisión sistemática de las publicaciones empíricas que hayan vinculado la RSC y la RC, al igual que analizar la forma en que se han planteado dichas investigaciones, los resultados presentados, así como sus conclusiones.

1. Método

Antes de iniciar la búsqueda bibliográfica, se desarrolló la pregunta de investigación siguiendo el formato PICOS, junto a la lista de términos tesaurus para facilitar y especificar dicha búsqueda, determinando como palabras clave en inglés: organizaciones, empresas, RSC, RC y estudio empírico, utilizando los operadores booleanos *and* y *or*. Una vez formulado el problema y realizada la búsqueda a través de la base de datos *Web of Science*, escogida por ser una de las principales bases de datos académicas con publicaciones científicas de cualquier disciplina de conocimiento, se seleccionaron artículos siguiendo el protocolo

expuesto en el artículo de Perestelo-Pérez (2013) “Standards on How to Develop and Report Systematic Reviews in Psychology and Health”.

Para ser incluidos en esta revisión, los estudios debían cumplir con los siguientes criterios de inclusión establecidos: a) estar en idioma español o inglés, b) haber sido publicados en la franja temporal 2015-2019 y c) ser un estudio empírico.

En primera instancia, se obtuvieron un total de 134 artículos, entre los cuales a partir de la lectura de títulos y resúmenes se excluyeron los referidos a temas no relacionados, igualmente aquellos que abarcaran las variables (RSC y RC) pero de forma individual sin indagar el efecto de una sobre otra. También se tuvo en cuenta como criterio de exclusión los estudios con metodología de tipo cualitativo y teórico, obteniendo como muestra final un total de 19 artículos que cumplen con los criterios establecidos. Detallamos el número de artículos por fase en el proceso de cribado en la figura 1.



Figura 1. Número de artículos por fase en el proceso de cribado

Fuente: Elaboración propia

Luego de tener identificados los estudios primarios (véase tabla 1), se realizó una lectura crítica de estos para proceder a la extracción de datos. Se diseñó una plantilla para el registro de datos descriptivos: nombre del artículo, autores, muestra, número de citas, país y año. Cabe resaltar que para conocer el número de citas se utilizó Google Académico (con corte el 2 de julio de 2019), que era el único dato no encontrado en el artículo.

Posteriormente, con otra plantilla se extrajeron datos referentes a los resultados; estos correspondían al valor beta de la relación entre RSC y RC. Para este proceso, inicialmente, fue necesario distinguir en cada publicación cuál de los tres posibles métodos se utilizó para estudiar la relación, ya que podía ser correlación, regresión múltiple o el del modelo de ecuaciones estructural. Finalmente, se extrajeron los datos de aquellos artículos que consideraban variables mediadoras entre RSC y RC, siendo necesario identificar la variable y el valor beta correspondiente a la mediación, o en unos de los casos el valor de correlación.

2. Resultados

Al observar la figura 1 y la tabla 1 se identifica que una vez realizada la búsqueda bibliográfica y la filtración acorde con los criterios de inclusión y exclusión, se obtuvieron como muestra final 19 artículos, con los cuales se establece el escenario para los resultados de la presente revisión sistemática. Para iniciar es necesario destacar que la totalidad de los artículos escogidos analizaron sus datos por medio de correlación, regresión múltiple o modelo de ecuaciones estructurales, a efectos de investigar la relación entre RSC y RC, debido a que con estas técnicas se analizan las asociaciones entre diversos constructos, que proporcionan evidencia de los efectos directos e indirectos positivos y significativos de las variables en estudio.

Tabla 1. Datos descriptivos de los estudios primarios

Cód.	Autores	Artículo	N	País	Año	Cita
A1	Lee et al.	An investigation of the effects of corporate social responsibility on corporate reputation and customer loyalty – evidence from the Taiwan non-life insurance industry	362	Taiwán	2017	12
A2	Su et al.	Corporate social responsibility: Findings from the Chinese hospitality industry	451	China	2017	22
A3	Arslanagic y Zabkar	Hold me responsible. The role of corporate social responsibility and corporate reputation for client-perceived value	228	Europa	2017	8
A4	Choongo	A Longitudinal Study of the Impact of Corporate Social Responsibility on Firm Performance in SMEs in Zambia	153	Zambia	2017	20
A5	Jalilvand et al.	Social responsibility influence on customer trust in hotels: mediating effects of reputation and word-of-mouth	300	Irán	2017	18
A6	Aguilera Caracuel y Guerrero Villegas	How Corporate Social Responsibility Helps MNEs to Improve their Reputation. The Moderating Effects of Geographical Diversification and Operating in Developing Regions	102	EE. UU.	2018	11
A7	González et al.	The effect of technological posture and corporate social responsibility on financial performance through corporate reputation	76	España	2018	-
A8	Vlastelica et al.	How Corporate Social Responsibility Affects Corporate Reputation: Evidence from an Emerging Market	688	Serbia	2018	2
A9	Fernández Sánchez et al.	The relationship between corporate social responsibility and corporate reputation in a turbulent environment: Spanish evidence of the Ibex35 firms	26	España	2015	16
A10	Taghian et al.	A stakeholder approach to corporate social responsibility, reputation and business performance	196	Australia	2015	53
A11	Kim et al.	Corporate Brand Trust as a Mediator in the Relationship between Consumer Perception of CSR, Corporate Hypocrisy, and Corporate Reputation	520	Seúl	2015	46

Cód.	Autores	Artículo	N	País	Año	Cita
A12	Fatma et al.	Building company reputation and brand equity through CSR: the mediating role of trust	303	India	2015	63
A13	Vidaver y Brønn	Reputation, Responsibility, and Stakeholder Support in Scandinavian Firms: A Comparative Analysis	581	Países escandinavos	2015	69
A14	Reverte et al.	The influence of corporate social responsibility practices on organizational performance: evidence from Eco-Responsible Spanish firms	133	España	2016	55
A15	Lin et al.	How Does Environmental Irresponsibility Impair Corporate Reputation? A Multi-Method Investigation	57	China	2016	32
A16	Del Brío y Lizaraburu Bolaños	CSR Actions in Companies and Perception of Their Reputation by Managers: Analysis in the Rural Area of an Emerging Country in the Banking Sector	112	Perú	2018	1
A17	Baraibar-Díez y Sotorrió	The mediating effect of transparency in the relationship between corporate social responsibility and corporate reputation	22	España	2018	9
A18	Engizek y Yasin	How CSR and overall service quality lead to affective commitment: mediating role of company reputation	522	Turquía	2017	10
A19	Vercic y Ćorić	The relationship between reputation, employer branding and corporate social responsibility	550	Croacia	2018	6

Fuente: elaboración propia.

Al analizar el país de cada uno de los estudios escogidos, se evidenció, en primer lugar, que el 47% de estos corresponde al territorio europeo, y el 32%, al continente asiático; por ende, son significativos los resultados en cuanto a esta área. Asimismo, se distinguió que algunos de los artículos más citados se encuentran inmersos en estos porcentajes. Esto evidencia que dichos estudios tienen un alto valor de repercusión en otros trabajos académicos; por el contrario, los estudios con menos citación pertenecen al 10%, que a su vez son los correspondientes al continente americano, aunque se resalta que el poco impacto evidenciado se podría deber a su reciente fecha de publicación.

Es necesario destacar que catorce de los estudios primarios utilizaron en sus muestras *stakeholders* internos o externos para evaluar sus variables, detallando más adelante cada una de ellas, excepto el artículo A8, que tuvo en cuenta ambas muestras. Los cinco estudios restantes (correspondientes al A6, A9, A13, A15 y A17) implementaron análisis de datos empíricos tomando como referencia para sus muestras información de bases de datos que miden la RSC y RC, como KLD, *Fortune*, Monitor Empresarial de la Reputación Corporativa, Observatorio de la RSC, *Reputation Institute*, Mercado de Valores de China, CSMAR, Ministerio de Protección

Ambiental de China, *Thomson Reuters*, entre otros indicadores, que tienen en cuenta la utilización de cada uno acorde con el espacio geográfico donde se desarrolló la investigación.

2.1. Relación directa entre responsabilidad social corporativa y reputación corporativa

Como se mencionó, las investigaciones escogidas difirieron en el método implementado; por esta razón, se dividieron los 19 estudios en dos grupos para poder analizar sus datos. En primer lugar, en la tabla 2 se representan las relaciones informadas en 7 de los 19 artículos, entre la reputación y los distintos tipos de RSC consideradas. Los valores extraídos en este grupo corresponden a análisis de correlación o regresión múltiple. Respecto a aquellos que evaluaron la RSC por dimensiones, en la primera línea de la tabla 2 se evidencia la correspondiente a cada caso, y a partir de la tercera columna de izquierda a derecha, la responsabilidad económica, legal, ética, discrecional, ambiental y social. Las dos columnas restantes corresponden a la consistencia e intensidad con la que se ha aplicado la RSC.

Tabla 2. Resultados de correlación y análisis de regresión múltiple

	Cód.	RSC	RSC Antes	R. econ.	R. legal	R. ética	R. discr.	R. amb.	R. Social	Cons. RSC	Int. RSC
Reputación	A1			0.204***	0.253****	0.369****	0.010				
	A6	0.38***									
	A8 Ciu.				0.512***			0.408***	0.403***		
	A8 Stak.				0.466**			0.436***	0.303***		
	A9									-0.163*	0.581*
	A13	Nor: 0.63 Din: 0.90 Sue: 0.78 ***									
	A15 Loss RC	-0.07*	-0.03*								
	A19	0.224									

* $p < 0.1$; ** $p < 0.05$; *** $p < 0.01$; **** $p < 0.001$.

Nor: Noruega; Din: Dinamarca; Sue: Suecia; Cons: Consistencia; Int: Intensidad.

Fuente: elaboración propia.

Se puede observar que aquellos estudios en los cuales se evaluó la RSC de forma global (A6, A13, A15 y A19) respecto a su influencia en la RC mostraron una relación positiva y estadísticamente significativa, excepto el estudio A15, que evidenció una correlación negativa en dos tiempos: con un valor correspondiente a un lapso anterior de $\beta = -0.03$ y otro correspondiente a la actualidad de la investigación de $\beta = -0.07$. Sin embargo, se resalta que dichos valores se obtuvieron de evaluar los índices de RSC con la pérdida de reputación, siendo estos datos inversos al resto de estudios que evaluaban los efectos positivos en RC, lo que concluiría, así como los otros estudios, que la RSC contribuye a aumentar y mejorar la reputación.

Asimismo, se destaca en estos artículos que su muestra se basó en empresas multisectoriales y en índices de bases datos, excepto en esto último el A19. Ello indica que sin importar el sector o actividad en la que esté inmersa la empresa, la relación entre RSC y RC va a ser positiva y significativa, pues son datos tomados de una muestra conformada por diversas empresas que no son aplicables a un único sector. Otros datos aportados no presentes en la tabla 2 y que conviene mencionar, debido a los valores de correlación más altos, son los correspondientes al A13, que tras haber establecido una relación significativa en el estudio, decidió examinar los indicadores de RSC y su aportación en porcentaje a la RC en comparación con otras variables, y así obtuvo una media del 39.5% para Noruega, del 41% para Dinamarca y del 40.6% para Suecia, siendo por ende la variable que más aporte brinda a la reputación, luego la calidad del producto y servicio, con un porcentaje global del 23.9%.

Contrario a los artículos mencionados, que realizaron sus estudios por medio de un análisis de bases datos con empresas multisectoriales, los artículos A1 y A8 utilizaron muestras específicas correspondientes a los grupos de interés de la organización analizada. Por un lado, en el A1, con los clientes de empresas de seguros en Taiwán, y en el A8, con ciudadanos consumidores de empresas locales en Serbia y grupos específicos como la comunidad empresarial, medios de comunicación, administración pública y sociedad civil. Ello nos brinda un análisis restrictivo aplicable solo en estas poblaciones, debido a la especificación de sus características.

Continuando con estos dos estudios, la RSC se evaluó desde varias dimensiones que coincidían en la responsabilidad legal. Respecto a esta, en ambos se demostró una relación

positiva y significativa con la RC. Esa fue especial en el A8, ya que es la dimensión que mayor efecto tiene sobre la reputación y es particularmente fuerte con un valor $\beta = 0.512$, desde la perspectiva de los ciudadanos, y un valor $\beta = 0.466$ desde los grupos específicos de *stakeholders*. En este mismo artículo y en ambos grupos (ciudadanos y *stakeholders*), el resto de las dimensiones (correspondiente a la ambiental y social) tienden a tener una correlación moderada a fuerte, pero igualmente positiva y significativa. Esta misma correlación se evidencia en el A1 con la dimensión económica y ética. Sin embargo, respecto a la discrecional, que corresponde a aquellas actividades empresariales que no son obligatorias ni requeridas por la ley, los resultados con un valor $\beta = 0.010$ indican que no hay un efecto significativo en la RC.

Para finalizar este primer grupo de resultados está el estudio A9. En este se evaluó la RSC por sus características de aplicación, correspondientes a la consistencia e intensidad. La primera se entiende como el periodo en el que se aplica o se ha mantenido la RSC, y la segunda, como el volumen de actividad responsable llevada a cabo por las empresas. Esta última es la que se correlaciona positivamente con la RC, sin ser significativa la consistencia.

El segundo grupo de datos reflejado en la tabla 3 corresponde a los artículos que implementaron para su análisis el modelo de ecuaciones estructurales. Al igual que el grupo anterior, dos artículos tuvieron en cuenta evaluar la RSC desde algunas de sus posibles dimensiones. En este caso, la dimensión analizada con la RC en ambos artículos (A4 y A16) fue la ambiental. Según los valores obtenidos, se evidencia una relación positiva en ambos estudios, aunque solo significativa en el A4, lo que valida parcialmente el efecto que pueden generar las acciones ambientales en la reputación. Asimismo, se evaluaron dimensiones como la social en el A4, en la que no se indicó una compatibilidad significativa, y la salud en el A16, donde se demostró la influencia de aplicar acciones de RSC orientadas al área de la salud sobre la RC, pues fue estadísticamente significativo con un valor de $\beta = 0.517$.

Hay que destacar que estos estudios pudieron estar influidos por la muestra utilizada, debido a que en el sector pyme, en el caso del A4, según Choongo (2017), la RC puede tener menos impacto que en las grandes empresas, y en el A16, al abarcar el área rural, la teoría ya afirma que la salud es uno de los factores más críticos para las personas que viven en esta área, a causa de su deficiencia en desarrollo, siendo evidente que la salud sea más influyente que las acciones ambientales (Del Brío y Lizarzaburo Bolaños, 2018).

Tabla 3. Resultados de modelos de ecuaciones estructurales

	Cód.	RSC	Social	Ambiental	Salud	
Reputación	A2	0.63***				
	A3	0.60***				
	A4		0.149 $p > 0.10$		0.269*	
	A5	0.454***				
	A7	0.540***				
	A10	0.53**				
	A11	0.31**				
	A12	0.48*				
	A14	0.774**				
	A16				0.106	0.517*
	A17	-0.081				
	A18	0.453**				

* $p < 0.05$; ** $p < 0.01$; *** $p < 0.001$.

Fuente: elaboración propia.

Una vez analizados los datos del artículo A4 y A16 de la tabla 3, se continuó con los 10 artículos restantes. Estos difieren de los anteriores, debido a que evaluaron de forma global la variable RSC. Las muestras utilizadas en este caso fueron específicas correspondiente a sus respectivos grupos interesados, a excepción del A17, que fue el único estudio de este grupo que desarrolló su investigación a partir de la base de datos de Thomson Reuters y el Monitor Empresarial de la Reputación Corporativa. Igualmente, se observa que los sectores en los que se realizaron las investigaciones fueron: hotelería (A2 y A5), servicios profesionales (A3), bancario (A12, A16 y A18), ambiental (A4 y A7) y multisectorial (A10, A11, A14 y A17).

En el camino de evaluar la relación directa que va desde la RSC a la RC, los resultados en este segundo grupo coincidieron en nueve de los diez artículos, esto es, demostraron en todos un efecto significativamente directo y positivo en la relación de estas variables, luego de obtenerse una relación que tiende a ser de moderada a fuerte, pues sus valores oscilaron entre $\beta = 0.774$ y $\beta = 0.31$. Finalmente, el único valor contrario a la mayoría de los datos expuestos fue el $\beta = -0.081$, correspondiente al estudio A17. Este valor contradice la relación positiva hasta ahora probada, por lo que es preciso destacar que en este estudio se tuvo en cuenta la adición de otra variable con la posibilidad de que fuera la mediadora entre RSC y RC, probando tras el efecto directo no sustancial que hay una mediación completa de la cual se hablará en el segmento posterior.

2.2. Variables mediadoras entre responsabilidad social y reputación

Para dar por cumplido el objetivo de esta revisión sistemática, también se analizaron aquellos estudios en los que se proponía un modelo de relación indirecta entre RSC y RC, pues cuestionaban la posibilidad de que dicha relación estuviera mediada por otras variables. Se encontraron un total de nueve estudios de los 19 con este planteamiento, los cuales obtuvieron el valor de la mediación a través de los procesos de regresión y modelo de ecuaciones estructurales. Al igual que los datos anteriores, se extrajo el valor beta (tabla 4) correspondiente a cada variable mediadora, a excepción del estudio A9, en el cual se extrajo el dato de R^2 , el cual explica el valor porcentual y predictivo del modelo propuesto en ese caso.

Tabla 4. Resultados de la influencia de las variables mediadoras de la relación RSC-RC

Variable	A1	A2	A6	A8	A9	A11	A12	A14	A17
Imagen de marca	0.271***								
Ingresos		Bajo = 0.39 Alto = 0.60 *							
Educación		-							
Diversificación geográfica de la empresa			0.06						
Operar en regiones en desarrollo			0.26***						
Edad				<u>Legal</u> -30 = 0.65** <u>Ambiental</u> -30 = 0.43** 60+ = 0.49** <u>Social</u> 46-60 = 0.48**					
Entorno económico externo					$R^2 = 0.92$				
Confianza del cliente en la marca						0.23*	0.19		

Variable	A1	A2	A6	A8	A9	A11	A12	A14	A17
Innovación								0.219**	
Transparencia									0.198**

* $p < 0.05$; ** $p < 0.01$; *** $p < 0.001$.

Fuente: elaboración propia.

En la tabla 4 se exponen las variables mediadoras que fueron consideradas en cada investigación. En primer lugar, se aprecia que en el estudio A6 se tuvieron en cuenta dos posibles variables: una de ellas fue la diversificación geográfica de la empresa, de la cual no se encontró evidencia de tener un efecto moderador significativo, y la otra analizó el hecho de que las empresas multinacionales operen en regiones en desarrollo (Asia Oriental y el Pacífico, África, Asia Central y América Latina), la que en efecto se asumió como una variable moderadora de la relación RSC-RC, que será positiva cuando se dé un alto nivel de operación en los países en desarrollo. Es decir, si las empresas deciden implementar sus proyectos de RSC en regiones que se encuentran en esa transición de crecimiento social, económico, gubernamental, etc., su impacto en la RC será mayor, contrario a su aplicación en otros territorios que difieren de estas características.

En cuanto a la confianza del cliente en la marca, fue la única variable que se mencionó en dos artículos (A11 y A12). En ambos, después de comprobar una relación directa RSC-RC, se estimó que hay una mediación parcial y estadísticamente significativa a través de la confianza. Asimismo, en el estudio A1 se tuvo en cuenta la imagen de la marca, pero sin la confianza de los casos anteriores. Los autores de este artículo consideraron que la percepción de los clientes de la imagen de marca estaba creada a partir de la RSC de su empresa y, además, tenía un efecto significativo en la reputación que otorgaban a la organización.

Otra de las variables que demostró mediar la relación fue la innovación, con un efecto indirecto de 0.219, que indicó ser significativo. Ante este resultado, en el estudio A14 mencionan que dicha mediación a través de esta variable se hace efectiva en empresas manufactureras o de fabricación, pues lograron comprobar que en empresas no correspondientes a este sector el efecto indirecto fue negativo, con un valor de -0.170 .

En esta misma línea también se quiso indagar en el A17 la relación indirecta de la RSC -RC; pero esta vez a través de la transparencia. Baraibar-Díez y Sotorrío (2018), autores de esta investigación, se planteaban que las empresas deben comunicar sus acciones de RSC para alcanzar la RC, pero dicha comunicación debe hacerse de manera adecuada y confiable, lo cual supone hacerlo de forma transparente. Esta hipótesis fue comprobada al finalizar el estudio, pues sus resultados apoyaron una mediación completa con un efecto indirecto y significativo, contrario al efecto directo que no fue sustancial, como se expuso en el apartado anterior de resultados.

Los siguientes dos estudios por analizar comprobaron la mediación de sus variables a la vez que se realizó una comparación. En primer lugar, se demostró en el A2 que la educación, sin mencionar datos o valores al respecto, no influye en esta relación. Por el contrario, en este mismo se comprobó que los ingresos de los clientes de una empresa sí pueden moderar el efecto de la RSC en la RC. Esta mediación se hace notable entre aquellos consumidores que presenten ingresos más altos y, por ende, será más probable que los ricos asuman la RSC como un impulsor de reputación. Seguidamente, en el estudio A8 el factor considerado fue la edad de los ciudadanos, donde la relación RSC-RC va a tender a ser más fuerte en personas mayores de 30 años. Se tuvo en cuenta la RSC desde la dimensión legal y ambiental, aunque esta última también es relevante en la población mayor de 60 años. Por último, para hacer referencia a la dimensión social, los resultados demuestran que la relación tiene mayor efecto en personas con edades comprendidas entre 46 y 60 años.

Cabe mencionar que la última variable moderadora identificada en esta revisión fue el entorno económico externo (EEE) de la empresa. El efecto mediador de esta variable se valida a través del valor de $R^2 = 0.92$, el cual es entendido en porcentaje. Hace referencia al efecto o fuerza del modelo en su conjunto (RSC \rightarrow EEE \rightarrow RC). Es decir, en un 92% este modelo establece que la RSC a través de la EEE predice el cambio en la RC. Se concluye así que, a pesar de presentarse una crisis financiera, no se afectará negativamente la relación RSC-RC, pues contrario a esto la intensidad y consistencia de la RSC tiende a aumentar significativamente y, por ende, también el efecto en la reputación.

Para culminar los resultados es necesario destacar que considerando la relación entre RSC y RC, estas variables mediadoras nos brindan información y validan la existencia de un efecto indirecto en la mencionada relación. Se distingue la variable de la edad como

aquella que mayor impacto mediador puede generar en la reputación tras aplicar acciones socialmente responsables.

3. Discusión

En esta investigación, el objetivo era llevar a cabo una revisión sistemática para estudiar el efecto de la RSC en la RC e identificar, a su vez, las posibles variables mediadoras existentes en esta relación, analizando el efecto directo e indirecto ellas. Respecto a la primera, los datos tuvieron una visión homogénea e indican efectivamente, como lo expuso Carrió (2013), que la RSC es un factor clave para generar directamente RC. A partir de esta idea, se brinda al mundo empresarial el punto de partida para añadir en las empresas ese valor diferenciador en el mercado, el cual ya no depende solo de un producto o servicio brindado, sino de la percepción que los *stakeholders* tienen sobre la forma de ser y actuar de la compañía.

Una vez comprobado el efecto positivo de la RSC en la RC, se comprueba igualmente los beneficios que esta relación conlleva para el sector empresarial. Según Peñalosa Otero y López Celis (2018), no solo se limitan a lo económico, igualmente generan que nuevos y futuros profesionales deseen pertenecer a las compañías con buena reputación y se retenga el talento ya obtenido. Por esta razón, es significativo discutirlo, debido a la importancia que se le debe brindar al reconocimiento de todos los actores inmersos en los grupos de interés, en el momento de aplicar acciones de RSC. Se debe entender que no se habla solo de clientes, medios de comunicación, gobierno o agentes externos, sino de todas aquellas partes que son afectadas por las acciones de las empresas, incluyendo a actores internos como lo son los empleados, accionistas, dueños, etc. Por ello, al identificar una relación positiva entre las dos variables y al ser estos grupos los que determinan la RC, se considera necesario dirigir las acciones también a favor de los intereses de esta comunidad.

En este mismo sentido, se comprobó la teoría de los *stakeholders* expuesta en Aksak et al. (2016), según la cual se debe considerar de qué manera la RSC va a influir en la sociedad, lo cual implica tener en cuenta las preocupaciones sociales y ambientales de esta. Ese fue

el caso de dos estudios en los que se trabajó con los intereses de las sociedades donde están inmersas las organizaciones y en que se benefició su RSC. Uno de los estudios fue el A6, que comprobó que el operar en regiones en desarrollo actúa como variable mediadora; se deduce que esto es posible debido a los territorios donde se aplicó (Asia Oriental y el Pacífico, África, Asia Central y América Latina), ya que corresponden a lugares con amplias necesidades como desigualdad, pobreza, contaminación, sobrepoblación, etc.; o en el caso del A16, el cual comprobó que la salud mediaba la relación al aplicarse en áreas rurales, pues son sectores críticos que carecen de avances en esta área.

Asimismo, se identificaron factores asociados a la relación indirecta como la confianza y la transparencia, las cuales pueden desempeñar un rol importante y significativo como mediadoras. Este resultado coincidió con lo expuesto por Park et al. (2014), quienes mencionan que las personas tienden a dudar de las intenciones detrás de las acciones responsables. Para crear una buena reputación se hace necesario que haya transparencia en sus implementaciones y que se garantice que han actuado de forma adecuada, creando a la vez confianza hacia la organización. A partir de este hecho, se considera que el avance tecnológico en la actualidad puede contribuir a crear esta confianza. Por medio de esa tecnología se va teniendo conocimiento de todas las acciones aplicadas, sus impactos y valoraciones. Así, también concuerda que la edad sea una variable mediadora, pues son las nuevas generaciones las que más acceden a estas herramientas digitales, que facilitan la transmisión de información a cualquier persona y lugar en el mundo.

Al considerar todos los datos analizados hasta el momento, podemos establecer que una relación directa es capaz de generar mayor impacto si las empresas deciden estudiar factores mediadores en la relación, sobre todo antes de aplicar la RSC. Por lo tanto, es recomendable que las empresas se impliquen y conozcan las verdaderas necesidades y características de la comunidad donde se encuentran o, igualmente, identifiquen comunidades externas que necesiten de ayudas sociales, medioambientales u otras acciones adheridas a la RSC sobre las cuales puedan actuar. A partir de esta premisa las empresas contribuyen a disminuir necesidades y problemas reales, a fin de lograr un mayor impacto en los beneficios alcanzados y, por ende, en su reputación.

Los resultados de este análisis inducen a pensar que las empresas podrían ampliar sus grupos de interés si deciden aplicar la RSC en comunidades externas que pueden favorecer

la innovación con nuevos proyectos al identificar factores no tenidos en cuenta por otras compañías de la competencia, y que los grupos beneficiados por la RSC podrían tener una percepción más positiva al hacerse conscientes de que las empresas actúan a favor de sus intereses y no se limitan a únicamente aumentar su cuenta de resultados. Para conseguir estos indudables beneficios intangibles, es necesario que las organizaciones actúen desinteresadamente y hagan de la RSC un espacio de retribución y agradecimiento hacia sus grupos de interés y sociedad como tal, por contribuir al crecimiento de sus empresas. Se deben concienciar respecto a que mediante estos colectivos, que utilizan y adquieren sus servicios, han logrado mantenerse en el mercado.

A pesar de estos resultados, entre las limitaciones encontradas se resalta que la teoría aportaba la existencia de varias dimensiones de la RSC, como ambiental, social, económica, *stakeholders* y voluntariedad (Dahlsrud, 2008), que contaron con poca presencia en esta revisión sistemática. Solo cuatro estudios tuvieron en cuenta algunas de ellas. Se hace necesario en futuras investigaciones que se indague sobre el efecto individual de cada una en la reputación, identificando si esta variable tiene mayor impacto, dependiendo de la implementación de una u otra o confirmando la dependencia de la aplicación global de la RSC sobre la obtención de una buena reputación.

Asimismo, al ser la reputación una variable multidimensional, como lo expuso Carrió (2013), es preciso en un futuro investigar en qué medida influye cada uno de los factores (rendimiento, responsabilidad, atractivo y calidad) en la creación de esta variable y no solo desde la RSC, como fue el caso. Este punto de partida para nuevas investigaciones es necesario al mencionar que cada una, a pesar de ser independientes, están relacionadas entre sí, y en esa interacción surge la RC. Finalmente, como limitación de la presente revisión se destaca la generalización en la muestra escogida, ya que se tuvo información de diversos continentes e igualmente diversos sectores. Por tal razón, se dificulta brindar de forma específica cómo puede gestionarse la RSC desde una actividad de negocio exacta para obtener la reputación deseada. Sin embargo, como lo expuso Torassa (2010), la RSC es un “factor de supervivencia empresarial”, por lo cual sin importar el sector debería aplicarse en todas las empresas del siglo XXI.

Así, a partir de este estudio es posible brindar un área de trabajo desde los recursos humanos, pues actualmente se debe potenciar, concienciando a las empresas de que a

través de este departamento se logrará el desarrollo óptimo de estas políticas, al promover la colaboración de todo el capital humano debido a que son acciones que atañen a todos, y este departamento es el encargado de comunicarlas e involucrar a cada uno de los trabajadores en ellas de la mano de nuevas tecnologías, creando y fomentando la cultura responsable de la empresa desde una gestión interna con empleados comprometidos con los objetivos de la organización, que posteriormente se transmitirá de forma externa mejorando la percepción que tiene la sociedad de las entidades y el valor reputacional.

Conclusiones

El objetivo de la presente revisión se dio por cumplido, al determinar un efecto positivo entre las variables RSC y RC. Se comprobó y aportó desde este estudio que la relación puede estar determinada por el tipo de acción responsable que se aplica en beneficio de los *stakeholders*. Si las empresas desean aumentar su RC a partir de la RSC, deben tener en cuenta los intereses de la sociedad donde está inmersa, evitando aplicarla sin un análisis previo de los intereses de su comunidad interna y externa, ya que ambas determinarán su RC, según los beneficios que hayan recibido de la RSC. El hecho de estudiar esos intereses también permitirá la creación de nuevos proyectos innovadores que no solo beneficie su reputación, sino que además la posicionaría mejor entre la competencia del mercado.

A pesar de comprobar la relación directa entre las variables, se evidenció que puede ser determinante la intervención de variables mediadoras para alcanzar un mayor impacto y beneficio a largo plazo. Se recomienda involucrar las tecnologías de información en la comunicación de las acciones aplicadas, porque con ello habrá un mayor alcance de información a la comunidad y divulgación. De igual forma, las comunicaciones deben caracterizarse por la transparencia, componentes éticos y claridad de la información, con la cual construirá una confianza del cliente en la marca, que podrá transmitirse entre y a otros distintos grupos de interés.

Finalmente, y respecto a la limitación encontrada sobre la generalización de la muestra, la cual no permite identificar qué sector empresarial se puede beneficiar en mayor

o menor medida del efecto de la responsabilidad social en la reputación, se determinó que sin importar la actividad que desempeñen las empresas siempre van a obtener un beneficio en su reputación y, en consecuencia, serán compañías socialmente responsables. Debido a que la RC determina cómo se percibe una organización, desempeñará un papel significativo, aunque no total, en la determinación del éxito o fracaso de las empresas, siendo uno de los generadores de valor más importantes en la actualidad. A partir de este estudio es preciso decir que la RC puede actuar como un factor extrínseco que motive a las empresas a aplicar lo que conocemos como RSC.

Los autores confirman no tener conflictos de intereses en esta publicación, y que la presente investigación no ha recibido subvención alguna de ningún organismo de financiación de los sectores público, comercial o no lucrativo.

Referencias

- Aguilera-Caracuel, J., & Guerrero-Villegas, J. (2018). How corporate social responsibility helps MNES to improve their reputation: The moderating effects of geographical diversification and operating in developing regions. *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, 25(4), 355-372. <https://doi.org/10.1002/csr.1465>
- Aksak, E., Ferguson, A., & Duman, A. (2016). Corporate social responsibility and CSR fit as predictors of corporate reputation: A global perspective. *Public Relations Review*, 42(1), 79-81. <https://doi.org/10.1016/j.pubrev.2015.11.004>
- Alloza, Á., Carreras, E., & Carreras, A. (2013). *Reputación corporativa*. Lid.
- Arslanagic, M., & Zabkar, V. (2017). Hold me responsible: The role of corporate social responsibility and corporate reputation for client-perceived value. *Corporate Communications: An International Journal*, 22(2), 209-219.
- Baraibar-Díez, E., & Sotorrío, L. (2018). The mediating effect of transparency in the relationship between corporate social responsibility and corporate reputation. *Revista Brasileira de Gestão de Negócios*, 20(1), 5-21. <https://doi.org/10.7819/rbgn.v20i1.3600>
- Bowen, H. (2013). *Social responsibilities of the businessman*. University of Iowa Press. <https://ebookcentral.proquest.com>
- Carrió, M. (2013). *Gestión de la reputación corporativa: Convierte lo que piensan y dicen de ti en tu mejor activo*. Libros de Cabecera.

- Carroll, A. B. (1979). A three-dimensional conceptual model of corporate social performance. *Academy of Management Review*, 4, 497-505.
- Choongo, P. (2017). A longitudinal study of the impact of corporate social responsibility on firm performance in SMES in Zambia. *Sustainability*, 9(8), 1300.
- CONE. (2013). *Cone communications social impact study*. <http://www.conecomm.com/research-blog/2013-cone-communications-social-impact-study>
- Curras-Pérez, R. (2010). Identidad e imagen corporativas: revisión conceptual e interrelación. *Teoría y Praxis*, (7), 9-34.
- Dahlsrud, A. (2008). How corporate social responsibility is defined: An analysis of 37 definitions. *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, 15(1), 1-13. <https://doi.org/10.1002/csr.132>
- De Castro, M. (2008). *Reputación empresarial y ventaja competitiva*. ESIC.
- Del Brío, J. A., & Lizaraburu Bolaños, E. (2018). CSR actions in companies and perception of their reputation by managers: Analysis in the rural area of an emerging country in the banking sector. *Sustainability*, 10(4), 920. <https://ideas.repec.org/a/gam/jsusta/v10y-2018i4p920-d137518.html>
- Engizek, N., & Yasin, B. (2017). How CSR and overall service quality lead to affective commitment: mediating role of company reputation. *Social Responsibility Journal*, 13(1), 111-125. <https://doi.org/10.1108/SRJ-09-2015-0135>
- Fatma, M., Rahman, Z., & Khan, I. (2015). Building company reputation and brand equity through CSR: the mediating role of trust. *International Journal of Bank Marketing*, 33(6), 840-856.
- Fernández Sánchez, J., Luna Sotorrío, L., & Baraibar Díez, E. (2015). The relationship between corporate social responsibility and corporate reputation in a turbulent environment: Spanish evidence of the Ibex35 firms. *Corporate Governance*, 15(4), 563-575. <https://doi.org/10.1108/CG-08-2014-0101>
- García-Santos, J. J., & Madero-Gómez, S. (2016). La evolución del concepto de responsabilidad social corporativa: Revisión literaria. *Conciencia Tecnológica*, (51), 38-46. <https://www.redalyc.org/pdf/944/94446004006.pdf>
- González, S. (2017). Conceptualización de la reputación corporativa: nuevo enfoque y propuesta. *Revista de la Asociación Española de Investigación de la Comunicación*, 4(7), 130-137.
- Henríquez Larrarte, R., & Oreste Burgos, R. I. (2015). Implicancias de una responsabilidad social empresarial sustentable. *Revista Electrónica Gestión de las Personas y Tecnologías*, 8(23), 16-27. <http://www.revistas.usach.cl/ojs/index.php/revistagpt/article/view/2224>

- Hopkins, M. (2003). *The planetary bargain: Corporate social responsibility matters*. London: Earthscan.
- Jalilvand, M., Nasrolahi, L., Kazemi, H., & Khazaei, J. (2017). Social responsibility influence on customer trust in hotels: Mediating effects of reputation and word-of-mouth. *Tourism Review*, 72(1), 1-14.
- Kim, H., Hur, W., & Yeo, J. (2015). Corporate brand trust as a mediator in the relationship between consumer perception of CSR, corporate hypocrisy, and corporate reputation. *Sustainability*, 7(4), 3683-3694.
- Lee, C., Chang, W., & Lee, H. (2017). An investigation of the effects of corporate social responsibility on corporate reputation and customer loyalty—evidence from the Taiwan non-life insurance industry. *Social Responsibility Journal*, 13(2), 355-369.
- Lin, H., Zeng, S., Wang, L., Zou, H., & Ma, H. (2016). How does environmental irresponsibility impair corporate reputation? A multi-method investigation. *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, 23(6), 413-423.
- Molina, E., Córdova, J., Meza, E., & López, P. (2017). La responsabilidad social empresarial en las empresas del Ecuador: un test de relación con la imagen corporativa y desempeño financiero. *Ingeniería Industrial. Actualidad y Nuevas Tendencias*, 5(18), 23-44.
- Monitor Empresarial de la Reputación Corporativa. (2019). *Ranking empresas*. <http://www.MERCO.info/es/ranking-MERCO-empresas>
- Park, J., Lee, H., & Kim, C. (2014). Corporate social responsibilities, consumer trust and corporate reputation: South Korean consumers' perspectives. *Journal of Business Research*, 67(3), 295-302. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2013.05.016>
- Peñalosa Otero, M. E., & López Celis, D. M. (2018). El estereotipo de los colombianos frente al consume socialmente responsable. *Pensamiento y Gestión*, (44), 243-260. <http://dx.doi.org/10.14482/pege.44.10384>
- Perestelo-Pérez, L. (2013). Standards on how to develop and report systematic reviews in psychology and health. *International Journal of Clinical and Health Psychology*, 13(1), 49-57. [https://doi.org/10.1016/S1697-2600\(13\)70007-3](https://doi.org/10.1016/S1697-2600(13)70007-3)
- Pérez, M., 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.
- Ramos, M., Manzanares, M., & Gómez, F. (2018). The effect of technological posture and corporate social responsibility on financial performance through corporate reputation. *International Journal of Innovation*, 6(2), 164-179.
- Ramos, S., & Polo, M. (2018). Corporate reputation and communication management. *Revista de Estudios Institucionales*, 5(9), 243-252.

- Reverte, C., Gómez, E., & Cegarra, J. (2016). The influence of corporate social responsibility practices on organizational performance: Evidence from Eco-Responsible Spanish firms. *Journal of Cleaner Production*, (112), 2870-2884.
- Su, L., Pan, Y., & Chen, X. (2017). Corporate social responsibility: Findings from the Chinese hospitality industry. *Journal of Retailing and Consumer Services*, (34), 240-247.
- Taghian, M., D'Souza, C., & Polonsky, M. (2015). A stakeholder approach to corporate social responsibility, reputation and business performance. *Social Responsibility Journal*, 11(2), 340-363.
- Torassa, S. (2010). Más allá de la teoría: responsabilidad social empresarial en casos prácticos. *Incae Business Review*, 1(11), 70-78.
- Valenzuela, L., Jara, M., & Villegas, F. (2015). Prácticas de responsabilidad social, reputación corporativa y desempeño financiero. *Revista de Administração de Empresas*, 55(3), 329-344.
- Vázquez, J. (2012). La responsabilidad social corporativa en los principales grupos de comunicación españoles: Incorporación, gestión y análisis de la información a través de sus páginas web. *Correspondencias y Análisis*, (2), 111-128.
- Verčič, A., & Ćorić, D. (2018). The relationship between reputation, employer branding and corporate social responsibility. *Public Relations Review*, 44(4), 444-452.
- Vidaver, D., & Brønn, P. (2015). Reputation, responsibility, and stakeholder support in Scandinavian firms: A comparative analysis. *Journal of Business Ethics*, 127(1), 49-64.
- Vlastelica, T., Kostic, S., Okanovic, M., & Milosavljevic, M. (2018). How corporate social responsibility affects corporate reputation: Evidence from an emerging market. *Journal of East European Management Studies*, 23(1), 10-29.
- Wood, D. J. (1991). Corporate social performance revisited. *Academy of Management Review* (16), 691-718.

Impacto del *marketing* digital a las empresas colombianas emergentes

Remedios Catalina Pitre Redondo*

Suleica Elvira Builes Zapata**

Hugo Gaspar Hernández Palma***

Fecha de recibido: 15 de mayo de 2020

Fecha de aprobado: 20 de septiembre de 2020

Para citar este artículo: Pitre Redondo, R. C., Builes Zapata, S. E., & Hernández Palma, H. G. (2021). Impacto del *marketing* digital a las empresas colombianas emergentes. *Revista Universidad & Empresa*, 23(40), 1-20. <https://doi.org/10.12804/revistas.urosario.edu.co/empresa/a.9114>

Resumen

El *marketing* digital cobra cada vez mayor importancia en los entornos competitivos de los mercados globales; en este sentido, el comprador de hoy cuenta con características puntuales derivadas de su adopción de las nuevas tecnologías, que a su vez lo llevan a ejercer una toma de decisiones con un mayor análisis de información. De ello surge el interés por observar las condiciones de incorporación de las estrategias de *marketing* digital en las empresas colombianas y los aportes que pueden generar para su desarrollo. Por lo anterior, se llevó a cabo una revisión documental, bajo un enfoque cualitativo y descriptivo, que permitió detallar los principales aportes del *marketing* digital en el mundo, sus herramientas y estrategias y las condiciones colombianas para

* Economista, Universidad del Magdalena (Colombia). Magíster en Gestión y Dirección de Empresas Sociales, Universidad Simón Bolívar (Colombia). Docente de Trabajo Social, Universidad de La Guajira (Colombia). Correo electrónico: rpitre@guajira.edu.co

** Administradora de empresas, Universidad de La Guajira (Colombia). Magíster en Educación, RUDE, Universidad de La Guajira. Docente de la Facultad Educación, Universidad de La Guajira. Correo electrónico: suleicabuiles@uniguajira.edu.co

*** Ingeniero Industrial, Universidad Libre (Colombia). Especialista en Estudios Pedagógicos, Universidad cuc (Colombia). Especialista en Diseño y Evaluación de Proyectos, Universidad Autónoma del Caribe (Colombia). Magíster en Sistemas de Gestión, Universidad Autónoma del Caribe. Docente del Programa de Administración de Empresas, Universidad del Atlántico (Colombia). Correo electrónico: hugoghernandezpalma@gmail.com. ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-3873-0530>

su aplicación. Como conclusiones destacadas se evaluaron los principales componentes del *marketing* digital, las condiciones de accesibilidad de las TIC en la población nacional y sus tendencias de consumo a través del comercio electrónico, además de las dificultades y barreras culturales que deben ser superadas por las pymes para su adecuado aprovechamiento. Lo anterior para terminar con un análisis de los aportes relacionados con competitividad, internacionalización de mercados, innovación, sostenibilidad económica e interacción con los clientes.

Palabras clave: barreras digitales; comercio electrónico; innovación; marketing digital.

Impact of Digital Marketing on Emerging Colombian Companies

Abstract

Digital marketing is becoming increasingly important in the competitive environments of global markets. In this sense, today's buyer has specific characteristics derived from his/her adoption of new technologies, which in turn lead him/her to make decisions with greater analysis of information, from which arises the interest in observing the conditions of incorporation of digital marketing strategies in Colombian companies and the contributions they can generate for their development. In accordance with this, a documentary review was carried out under a qualitative and descriptive approach, which allowed detailing the main contributions of digital marketing in the world, its tools and strategies, and the Colombian conditions for its application. We evaluated the main components of digital marketing, the conditions of accessibility to ICTs in the national population, and their consumption trends through electronic commerce in addition to the difficulties and cultural barriers that must be overcome by SMEs for their proper use. We finished with an analysis of the contributions related to competitiveness, internationalization of markets, innovation, economic sustainability, interaction with customers, and customer relationship.

Keywords: Digital barriers; e-commerce; innovation; digital marketing.

Impacto do marketing digital nas empresas colombianas emergentes

Resumo

O *marketing* digital está cada vez mais importante nos ambientes competitivos dos mercados globais; nesse sentido, o comprador de hoje possui características pontuais que são decorrentes da adoção de novas tecnologias, que uma vez, o levam a tomar decisões baseadas em uma maior análise de informação; de onde surge o interesse de observar as condições de incorporação das estratégias de *marketing* digital nas empresas colombianas, e as contribuições que as mesmas podem gerar para seu desenvolvimento. Diante do exposto, realizamos uma revisão documental, com um enfoque qualitativo e descritivo, que permitiu detalhar as principais contribuições do *marketing* digital no mundo, suas ferramentas e estratégias, e as condições colombianas para sua aplicação. Como conclusões destacadas, se avaliaram os principais componentes do *marketing* digital, as condições de acessibilidade das TIC na população nacional e sus tendências de consumo por meio do comércio eletrônico; além das dificuldades e barreiras culturais que devem ser superadas pelas PMES para seu adequado aproveitamento; para finalmente concluir com uma análise das contribuições relacionadas com a competitividade, internacionalização de mercados, inovação, sustentabilidade econômica e a interação com os clientes.

Palavras-chave: barreiras digitais; comércio eletrônico; inovação; marketing digital.

Introducción

La competitividad y el objetivo de alcanzar un desarrollo organizacional más eficiente se han convertido en motor de innovación y de búsqueda de nuevas alternativas de gestión que permitan incrementar la eficacia de sus acciones y la mejora de sus resultados (Franco Restrepo et al., 2014). En este sentido, el *marketing* digital ha surgido como respuesta a la nueva tendencia tecnológica que rodea a la población global y se ha convertido en una herramienta indispensable para alcanzar mercados mayores, en cantidad y cobertura, con la disponibilidad de canales de comunicación con los clientes reales y potenciales, que permitan mayor interacción e inmediatez (Cantillo Guerrero, 2013).

El comprador de hoy día cuenta con nuevas herramientas, en especial de comunicación, lo que lo hace más exigente en el momento de tomar sus decisiones (Valencia et al., 2014). En relación con esto, el usuario actual usa las novedades tecnológicas para adquirir mayor información y comparar productos, en especial los que se encuentran disponibles en internet; además, se comunica constantemente con otros individuos de la web, intercambiando opiniones y evaluaciones de los productos o servicios que pretende (Kotler et al., 2018). Por otra parte, en los casos en los que las ventas se concretan en las tiendas físicas, los usuarios también han explorado sus otras alternativas a través de la red, por lo que llegan al sitio plenos de información, con la cual comparan lo que están percibiendo directamente y ello les permite una mejor evaluación sobre su decisión de compra (Restrepo Torres & Parra Osorio, 2013).

En la actualidad, internet se encuentra en su versión web 5.0, basada en el reconocimiento de las emociones, el cual es el resultado de la evolución dada a partir de su nacimiento, que inicia desde la resolución de operaciones básicas (web 0.0), siguiendo con el papel de información a través de páginas web (web 1.0), continuando con la aparición de redes sociales y comunidades virtuales (web 2.0), seguida por el uso de la inteligencia artificial (web 3.0) y finalizando en su etapa inmediatamente anterior, con el uso de mejoras en la conectividad, uso de espacios tridimensionales, computación en la nube, entre otras características (web 4.0) (Foroudi et al., 2017; Khanzode & Sarode, 2016). De esta manera, así como internet ha ido creciendo en su funcionalidad, del mismo modo lo ha hecho su

funcionalidad, trayendo aportes al mercado que resultan significativos en el momento de establecer las ventajas competitivas para su sostenibilidad (Figueroa González, 2015).

Las cifras del comercio electrónico han venido en crecimiento a través de los años. Así es como, de acuerdo con Soler Patiño (2014), para el 2010, este tipo de ventas alcanzaba alrededor del 13% de las transacciones mundiales; así mismo, se estima que para el 2020, este concepto alcance el 17% de todas las ventas del sector *retail*; y para el 2050 el impacto sea mucho más significativo. Por otra parte, en Colombia se observó un valor estimado de 1000 millones de dólares durante el 2011, cifra que llegaría a los 5200 millones de dólares en el 2016.

En virtud de lo expuesto, este artículo de revisión evalúa los principales aspectos que dan importancia al *marketing* digital, su oportunidad de desarrollo en Colombia y los beneficios que conlleva su incorporación en las estrategias comerciales de las empresas nacionales.

1. Metodología

El estudio desarrollado en esta publicación se basó en los lineamientos de la revisión documental, a partir de una búsqueda de artículos científicos relacionados con el tema de investigación, de publicación reciente en bases de datos como Scielo, Emerald, Elsevier, Springer, entre otros; a su vez complementados con datos estadísticos de orden oficial e información gubernamental, los cuales se revisaron con un enfoque descriptivo, con el fin de trazar un retrato del contexto nacional e internacional del tema de análisis, y de esta manera decantar los resultados de mayor relevancia (Chohan, 2019; Lambert & Lambert, 2012).

2. Resultados

2.1. *El marketing digital*

En relación con el uso que la población mundial hace de la tecnología, el *marketing* digital se ha convertido en una alternativa, cada vez más atractiva de comercialización, basada en el empleo de recursos tecnológicos y medios digitales para el desarrollo de estrategias fundamentadas en el establecimiento de comunicación directa con el cliente, a fin de lograr la venta de productos o servicios, el posicionamiento de marcas o la fidelización a ellas (Castro Gómez et al., 2017).

El *marketing* digital hace parte de una estrategia comercial que pretende incrementar las cifras de ventas de una compañía, y de acuerdo con esto, algunas organizaciones deciden subcontratar todos o algunos de los aspectos que intervienen en su desarrollo. Así, existen organizaciones que deciden administrar todo el proceso, desde el manejo de sus tecnologías de la información y comunicación (TIC) hasta el contacto final con el cliente, pasando por el empleo del recurso humano especializado en este tipo de tareas; mientras que otras deciden subcontratar todas las etapas, dejando en manos de proveedores especializados la responsabilidad comercial de sus empresas (Prada, 2016). En cualquier caso, la toma de decisión debe tomar en consideración todas las responsabilidades inherentes con cada estilo de trabajo, sabiendo que el objetivo final redundará en una mejora de la comunicación, interacción con los clientes y en el incremento de las cifras de ventas de sus productos o servicios (Järvinen & Karjaluoto, 2015). Los teóricos que han profundizado en este tipo de estrategias han logrado desglosar sus principales aportes de acuerdo con lo mostrado en la figura 1.

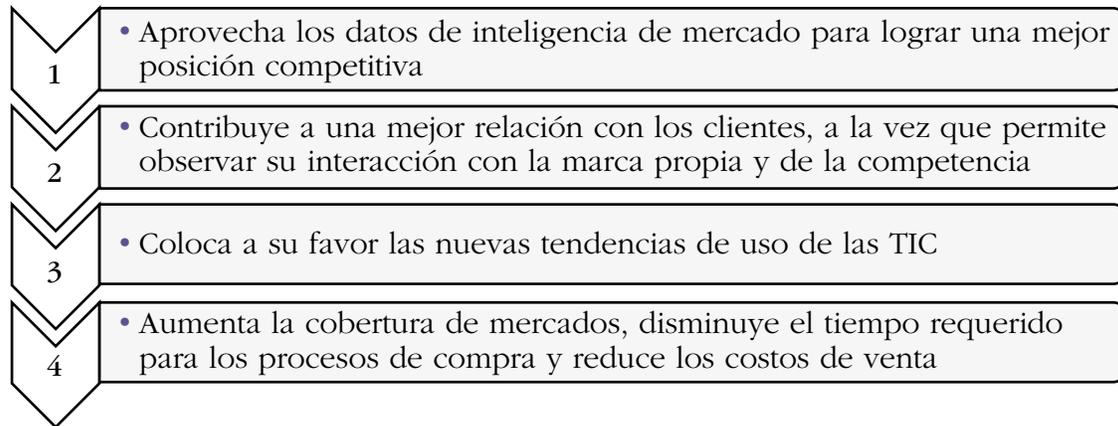


Figura 1. Principales aportes del *marketing* digital

Fuente: elaboración propia con base en Teixeira et al. (2017) y Chaffey y Ellis (2019).

De acuerdo con el contexto analizado, en estas nuevas estrategias de mercadeo intervienen nuevos actores; dicho de otro modo, diversos tipos de consumidores digitales influyen en la comunicación y toma de decisión de los compradores. En este sentido, la Cámara de Comercio de Bogotá (2019) ha identificado los siguientes tipos como se puede ver en la figura 2:

<i>Prosumer</i>	<i>Crossumer</i>	<i>Millennials</i>	Consumidor digital
• Genera contenidos para la marca, en torno a opiniones y experiencias en la página web de la empresa, en sus redes sociales o foros	• Cliente activo en el apoyo a la producción y personalización de los productos o servicios, expresado a través de plataformas sociales, informativas o colaborativas	• Grupo poblacional nacido entre 1977 y 1995, con un uso nativo de redes sociales	• Antes de la compra y después de esta investiga sobre experiencias, usos y opiniones, para copiarlas y posteriormente generar contenido

Figura 2. Tipos de consumidores digitales

Fuente: elaboración propia con base en Cámara de Comercio de Bogotá (2019) y Apolo Buenaño et al. (2015).

Así mismo, las herramientas y técnicas útiles al *marketing* digital son muy variadas y su empleo dependerá de las necesidades y recursos disponibles para la inversión por parte de la empresa interesada. Se destacan:

- **Página web:** se trata de la construcción de una página en línea, donde el cliente puede encontrar información relevante de la empresa y los productos

o servicios que ofrece. Ello facilita un canal de contacto y, a la vez, suministra contenido que contribuye a la toma de decisión de compra a favor de la compañía. Para que este sea un elemento de comercialización realmente útil, se debe vigilar su estructura, composición, contenidos y accesibilidad (Frick, 2013).

- **Tiendas en línea:** elemento consistente en una página web en la cual el cliente puede adquirir sus productos mediante herramientas seguras de compra digital. En estas se deben tener en cuenta la incorporación de aspectos como búsquedas en catálogo, detalle de los productos, ofertas y novedades, así como plataformas de pago seguro. Dichas tiendas pueden ser de propiedad exclusiva de la empresa o compartida en plataformas web especializadas (Chaffey & Smith, 2013).
- **Search Engine Optimization (SEO):** técnica encargada de mejorar las páginas web de determinada empresa para que sea fácilmente encontrada por los motores de búsqueda, a partir de la utilización de ciertas palabras clave, para lo cual se deben tener en cuenta las páginas en las que aparecen, el número de búsquedas al mes y otros portales que pudieran estar asociados (Ortega Fernández, 2015).
- **Search Engine Marketing (SEM):** consiste en contratar publicidad o anuncios de pago en los motores de búsqueda, de tal manera que dichos administradores reproduzcan estos en las páginas web de los clientes potenciales, de acuerdo con su perfil de navegación e intereses (Ramdani et al., 2013).
- **Content marketing:** basado en la generación de contenidos, asociados con el producto o servicio que se pretende comercializar, y de interés relevante para el cliente potencial; distribuido a través de redes sociales, videos, infografías, tutoriales, libros, guías, entre otros (Taiminen & Karjaluoto, 2015).
- **Social media:** consiste en el uso de aplicaciones web para la creación y publicación de contenido digital; de esta manera, las empresas están en capacidad de circular su publicidad, a la vez que recibe retroalimentación constante de la

receptividad de sus contenidos y las tendencias de navegación de su público objetivo; además de los comportamientos de sus competidores y proveedores (Simula et al., 2015).

- *Email marketing*: o mercadeo por suscripción. Como su nombre lo indica, se trata del envío de correos electrónicos con información exclusiva de productos, ofertas o promociones que se encuentren enlazados a páginas web que permitan ampliar la información suministrada. Para esto, resulta necesario que los remitentes se hayan suscrito al servicio de noticias y novedades, con el fin de que esta estrategia no se convierta en una molestia para el cliente potencial (Soininen, 2015).

Con base en lo expuesto, vale la pena resaltar que las técnicas y herramientas de *marketing* digital no solo tienen que ver con la publicación de contenido atractivo para los clientes potenciales, sino además su utilidad depende de la capacidad de la organización para desarrollar análisis cuantitativos y cualitativos de los datos asociados con el comportamiento de consumo de sus clientes, y de esta manera poder crear y llevar a cabo estrategias comerciales realmente efectivas para los intereses de venta de la compañía (Iturralde, 2016; Narváez Vásquez & Montalvo Escamilla, 2014).

2.2. El acceso a la tecnología y el comercio electrónico en Colombia

Para el desarrollo de las estrategias de *marketing* digital resulta indispensable estudiar las condiciones de acceso y uso de la tecnología de la población que se pretende impactar. Así es como, en relación con lo anterior, Londoño Arredondo et al. (2018) destacan algunas de las barreras más relevantes para el acceso de la tecnología en el mundo, que definen la brecha digital: por ejemplo, la dificultad de acceso que tienen algunas poblaciones de carácter nacional se encuentran originadas por las características generacionales, nivel educativo y socioeconómico o el tipo de infraestructura de las comunicaciones instaladas en el país. Al respecto de esto, un estudio del Departamento Administrativo Nacional de Estadística (DANE, 2017) estableció que, para el 2016, solo el 58.1% de los colombianos tuvo acceso a internet (distribuidos según la figura 3) y, adicionalmente, apenas el 45.2% contaba con un computador personal en casa.

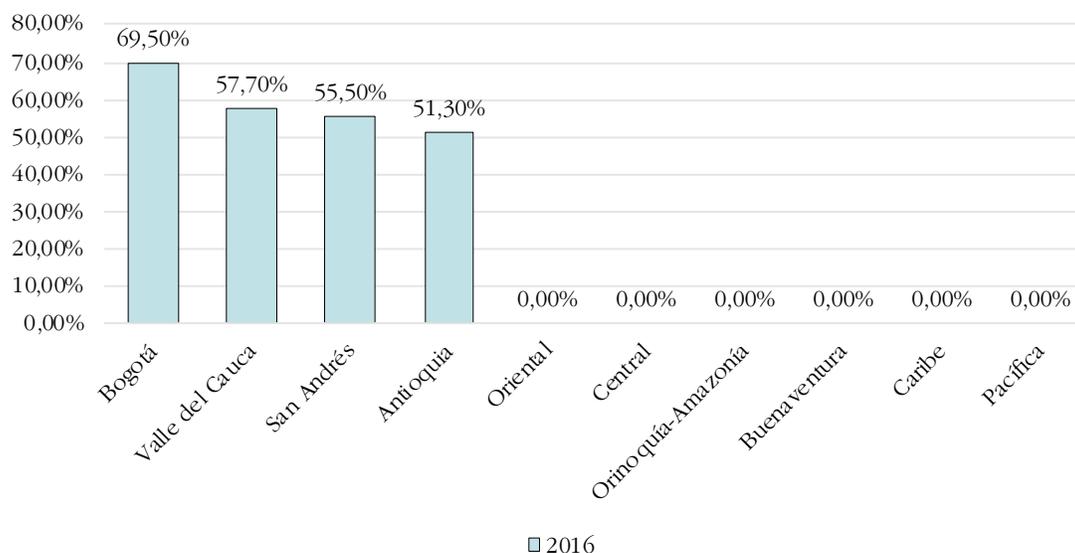


Figura 3. Distribución del acceso a internet en Colombia (%)

Fuente: elaboración propia con base en DANE (2017).

En relación con los datos representados en la figura 3, es importante tener en cuenta que, en la actualidad, las pymes colombianas se inclinan a desarrollar sus estrategias de *marketing* digital a través de las redes sociales, como Facebook, Instagram, Twitter o YouTube, en las cuales la primera se lleva la mayor participación, con un 25% de presencia de empresas colombianas, ya que esta plataforma ofrece un 70% de conectividad de sus potenciales clientes (Torres et al., 2017). De acuerdo con lo anterior, en la figura 4 se presenta el porcentaje de uso de comercio electrónico de las empresas colombianas, por sector.

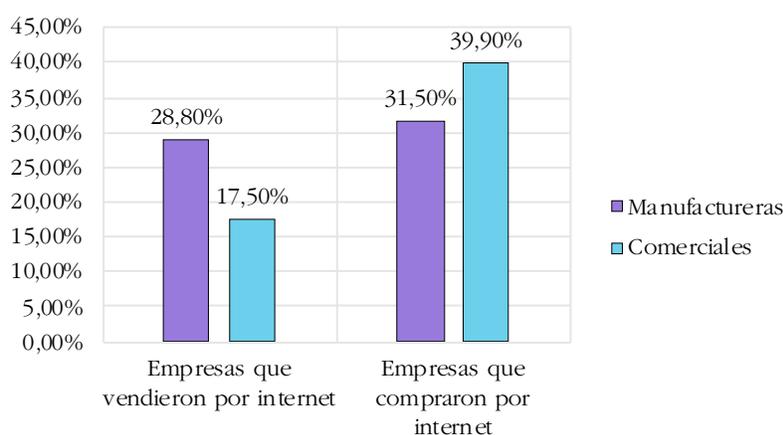


Figura 4. Uso del comercio electrónico en las pymes colombianas, en el 2017 (%)

Fuente: elaboración propia a partir de DANE (2018).

De esta forma, en relación con la figura 4, llama la atención la diferencia de porcentaje de empresas comerciales que compraron más por internet versus lo que vendieron, cuando la relación debería ser contraria. Adicionalmente, en cuanto al sector servicios, las empresas dedicadas al alojamiento vendieron sus servicios en un 38.9%, seguidas por las agencias de viajes (33.5%) y la educación superior privada (22.5%); mientras que aquellas enfocadas en el desarrollo de sistemas informáticos fueron las que más compraron (27.4%), seguidas por las agencias de viajes (21.7%), servicios de alojamiento (21.2%) y la educación superior privada (20.5%) (figura 5). Lo anterior puede ser explicado en razón a que estos tipos de servicios son aquellos que cuentan con plataformas digitales más desarrolladas alrededor del mundo (DANE, 2018).

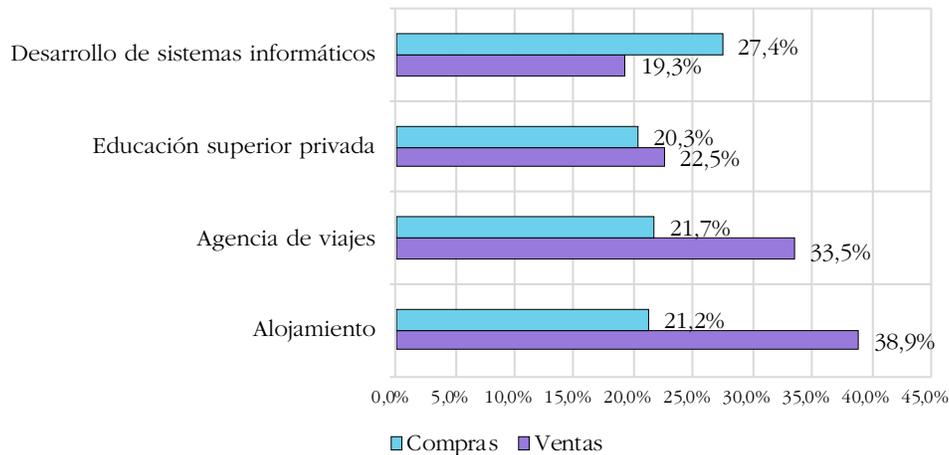


Figura 5. Porcentaje de uso del comercio electrónico en las pymes del sector servicio en el 2017

Fuente: elaboración propia a partir de DANE (2018).

Lo anterior lo sustentan estudios estatales que han encontrado que, en Colombia, los productos que más se compran en internet tienen que ver con el entretenimiento, el turismo y el esparcimiento; seguidos por la tecnología y la moda, venta motivada principalmente por los aspectos de seguridad, la logística de envío y el servicio posventa (Striedinger Meléndez, 2018).

Por su parte, Castellanos Galeano et al. (2016) también han destacado los resultados expuestos en el informe de la Red Design Systems, donde se muestra que los colombianos usan internet, en su mayoría (69%), para el acceso y visualización de fotos y videos; el 54% lo usa para encontrar información sobre empresas, y el 41% lo emplea para la búsqueda de opiniones, experiencias o tendencias de compras de productos. Así mismo, Sanabria Díaz et al. (2016) resaltan que Colombia es el cuarto país en Latinoamérica con

el mayor número de usuarios de internet (55.9%), precedido de Argentina (67%), Chile (59%) y Uruguay (57%).

Si bien es cierto que el comercio electrónico es cada vez más representativo en el mundo, también es importante tener en cuenta que no todos los compradores potenciales dominan las tecnologías a cabalidad, situación que puede representar un obstáculo que debería vencer el *marketing* digital (Hernández y Hernández et al., 2014). En consecuencia, se debe asegurar una comunicación asertiva con los clientes a través de diversos canales de interacción, de tal manera que el usuario reconozca a la empresa y sus contenidos digitales con mayor confianza para incentivar el mayor número de transacciones para la adquisición de dichos productos o servicios (Mazzarol, 2015).

Por otra parte, es igualmente necesario resaltar la existencia de barreras culturales relacionadas con el uso de las tecnologías y el *marketing* en las empresas colombianas, sobre todo en las mipymes, las cuales conforman en mayor porcentaje del aparato productivo del país (Mora et al., 2015). En este sentido, Diago Ortiz y Martínez Tobar (2017) establecen que cinco de cada diez empresas utilizan las TIC e internet para desarrollar sus estrategias de mercadeo y publicidad. En relación con lo anterior, se tiene la idea que los postulados teóricos alrededor de las estrategias corporativas se han desarrollado para grandes empresas; adicionalmente, no se cuenta con una adecuada comprensión de los conceptos, al pretender utilizarlos de manera estandarizada, como si todos los contextos empresariales fueran iguales, y persiste la tendencia a pensar que lo extranjero es mejor. De ahí que las empresas se inclinen a copiar los recursos utilizados en el campo internacional, sin tener en cuenta el verdadero contexto nacional (Ortiz Morales et al., 2016; Páramo, 2015).

2.3. Beneficios del uso del marketing digital en las empresas colombianas

Internet representa un elemento de gran ventaja para las empresas colombianas, por cuanto ofrece una ventana al mundo que facilita una mejor interacción con los clientes, así como el conocer características, novedades y tendencias del mercado en el que se desenvuelve y por el mismo medio darse a conocer con la inversión de menores recursos de tiempo y capital (Gutiérrez-Leefmans & Nava-Rogel, 2016). De esta forma, internet les permite a las pymes posicionarse en el mercado a la par con las grandes empresas, ofreciendo sus productos

y servicios de una forma más efectiva y facilitando su acceso a mercados que otrora eran inaccesibles (Cepeda Palacio et al., 2017).

De la mano con lo anterior, los procesos comerciales desarrollados con apoyo de internet logran una mayor venta de productos y una mejor interacción con los clientes y proveedores, a través del uso de herramientas especializadas para el *Customer Relationship Management* (CRM), que a su vez optimizan la atención comercial y ofrecen una mayor accesibilidad y disponibilidad de flujos de información (Sainz de Vicuña, 2018). Adicionalmente, otro de los beneficios obtenidos a partir de la incorporación del *marketing* digital en las estrategias comerciales es la innovación, tomando en consideración que su principal insumo es la adquisición y generación de conocimiento desarrollado a partir de diversas fuentes de información. De acuerdo con lo anterior, en la figura 6 se presentan los hallazgos de Bernal-Torres y Frost-González (2015).

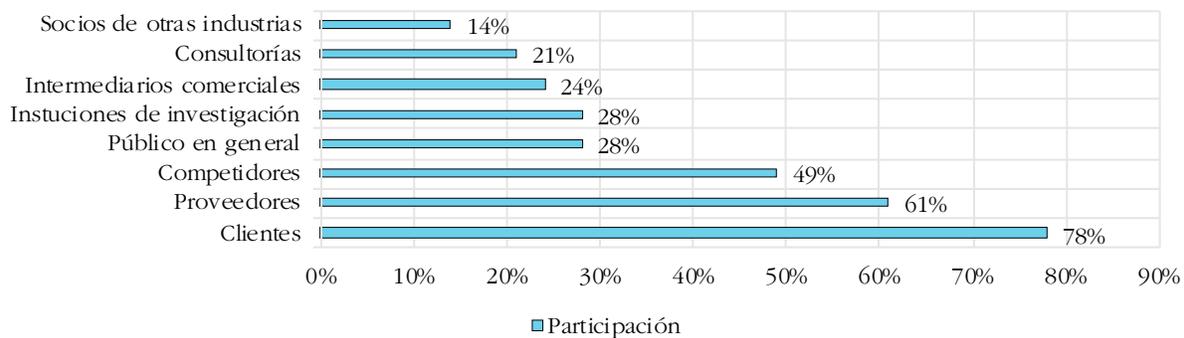


Figura 6. Principales fuentes de información utilizadas para la innovación

Fuente: elaboración propia con base en Bernal-Torres y Frost-González (2015).

Como se observa en la figura 6, las cuatro principales fuentes de información corresponden a clientes, proveedores, competidores y público en general, por lo cual la evaluación de su comportamiento y el análisis de los datos (componentes fundamentales del *marketing* digital) se convierte en parte esencial de los procesos de innovación (Scuotto et al., 2017). Entonces, sin estas herramientas, la evolución de los productos y servicios se hace cada vez más difícil y regazada, y ello perjudica la competitividad de las empresas colombianas (Hernández-Fuentes & Sánchez-Mojica, 2017).

Desde otro punto de vista, el uso de herramientas y estrategias de *marketing* digital ejerce un rol fundamental en los propósitos de internacionalización de las empresas colombianas,

que a su vez se combinan con otros factores, como el entorno de la organización, las características de los directivos, la construcción de redes, las capacidades empresariales y otros determinantes de mercadeo. Así, un buen empleo de las ventajas competitivas que ofrece este elemento aporta buenas oportunidades de éxito en las estrategias de exportación y la expansión de mercados (Escandón Barbosa & Hurtado Ayala, 2014).

En cuanto al impacto financiero, el estudio de Novoa et al. (2016) proporciona una visión de sus principales aportes. De acuerdo con esto, los autores realizaron un estudio econométrico, haciendo la salvedad que dichos resultados se ven afectados por la manera como las empresas usan estas tecnologías y el tipo de estrategias que utilizan. Dentro sus principales resultados destacan que un 1% de inversión en medios digitales genera un aumento en la rentabilidad financiera del 0.3807%; además de un incremento del 0.0536% en la relación pasivo-ventas.

Por otra parte, los beneficios del *marketing* digital no solo provienen de su uso en el interior de las empresas; su empleo en las entidades gubernamentales proporciona entornos de mercado más favorables y con mayores oportunidades de desarrollo para sus actores (Marland et al., 2017). Ejemplo de lo anterior se observa en la estrategia de *City Marketing*, que utiliza las herramientas tecnológicas para ampliar su espectro de cobertura y, de esta manera, identificar y establecer los principales intereses y necesidades de los públicos reales o potenciales que hacen parte de una comunidad o que la visitan para su aprovechamiento y disfrute, de tal manera que se puedan crear alternativas de negocio que logren satisfacer dicha demanda. Dicho concepto se ve redituado especialmente en los sectores de turismo y comercio, los cuales se ven impactando por un mayor flujo de personas atraídas por la oferta de servicios de determinada ciudad o población (Andrade Yejas, 2016).

3. Discusión

Los resultados obtenidos en el presente estudio pueden contrastarse con investigaciones como la realizada por Pitre Redondo et al. (2018), en la cual se logró determinar el gran

efecto que tiene el uso del *marketing* digital como medio de crecimiento y desarrollo de nuevos emprendimientos en Colombia en el sector de los calzados. En este caso, los autores proponen que el *marketing* digital se ha convertido en la apuesta más relevante para los microemprendimientos del país, que por los altos costos y bajos resultados de los medios tradicionales acuden a este como una solución práctica.

Si bien es cierto que el *marketing* digital se caracteriza por los bajos costos y su alta efectividad, se debe destacar que este también es aprovechado por empresas de más alta envergadura, pues se ha convertido en el medio de difusión más relevante de los últimos años, tanto que ha superado con creces a medios como la televisión y la radio. Un basamento importante para esta afirmación no es solo nuestro estudio, también se puede citar a Chiquillo Rodelo et al. (2018), quienes consideraron que los procesos de *marketing* empresariales han sufrido importantes cambios a raíz de las nuevas tendencias, las cuales se inclinan hacia las redes sociales como pilar fundamental. Esto ciertamente cobra vital importancia en las empresas emergentes, las cuales no se ven en la necesidad de adaptarse a los cambios recientes, pues se gestan dentro del entorno y son parte de ellos, por lo que tienen una relación mucho más recíproca entre colocarse en el ámbito competitivo y proponer nuevos paradigmas (Brito Carillo et al., 2018).

Conclusiones

Los entornos competitivos del mundo globalizado obligan a las empresas a mejorar su estrategia de innovación y gestión para lograr resultados más eficientes, eficaces y productivos. En este sentido, el *marketing* digital surge como una herramienta de desarrollo que permite acercar a la empresa hacia su público objetivo, así como trabajar sobre información real de sus comportamientos de consumo que facilite el desarrollo de mejoras en sus productos y servicios.

Ahora bien, internet ha venido evolucionando desde que se creó para resolver problemas de operaciones básicas hasta la actualidad, cuando busca el reconocimiento de las emociones para desarrollar una mejor oferta. Allí es donde las empresas colombianas

—en especial las pymes— deben basar sus estrategias para el aprovechamiento de dichos recursos en favor de su propia sostenibilidad.

En línea con lo expuesto, también fue posible observar el crecimiento del comercio electrónico en el mundo, pues cada vez es más relevante para las empresas que desean lograr el crecimiento deseado. Así es como los aportes del *marketing* digital pueden ser muy variados, y del mismo modo las herramientas y técnicas para su incorporación en las operaciones corporativas; sin embargo, su utilidad se ve condicionada por los tipos de solución aportadas a las necesidades puntuales de la organización que la persigue, y al nivel de inversión destinada para su desarrollo.

En este sentido, como compilación de los hallazgos observados, el uso de estas estrategias ayuda a las empresas colombianas a establecer una mejor interacción con sus clientes y consumidores, a la vez que obtiene retroalimentación valiosa para su mejora continua; adicionalmente, la utilización de internet facilita extender mercados hacia territorios lejanos, y la internacionalización, sin incurrir en costos de riesgo significativo. Por otra parte, la disponibilidad de *software* y aplicaciones especializadas en la red contribuye al desarrollo de una mejor atención comercial, con mayor accesibilidad y mejores flujos de información.

Todo lo anterior, aplicado de manera estratégica, lleva a mejoras tanto de innovación como de competitividad y, por consiguiente, a rendimientos económicos, aspectos que pueden ser reproducidos en la administración estatal, mediante el uso del *marketing* digital en el desarrollo de estrategias que fortalezcan la atracción de mercados extranjeros, que a su vez aporten capital de inversión para el desarrollo de la sociedad colombiana.

Referencias

- Andrade Yejas, D. A. (2016). Estrategias de marketing digital en la promoción de Marca Ciudad. *Revista EAN* (80), 59-72. <https://doi.org/10.21158/01208160.n80.2016.1457>
- 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 de Marketing Aplicado*, (14), 3-19. <https://doi.org/10.17979/redma.2015.01.014.4879>
- Bernal-Torres, C. A., & Frost-González, S. (2015). Innovación abierta en empresas colombianas: Reto a superar. *Revista Venezolana de Gerencia*, 20(70), 252-267. <https://doi.org/10.31876/revista.v20i70.19996>
- Brito Carillo, J., Hernández P., H., & Pitre Redondo, R. (2018). Decision making under the multicriteria approach to identify marketing mix strategies. *Contemporary Engineering Sciences*, 11(52), 2581-2589. <https://doi.org/10.12988/ces.2018.86271>
- Cámara de Comercio de Bogotá. (2019, 16 de noviembre). *Estrategias de éxito en marketing digital para el sector turismo*. <https://bibliotecadigital.ccb.org.co/bitstream/handle/11520/23176/ESTRATEGIAS%20DE%20C3%89XITO%20EN%20MARKETING%20DIGITAL.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Cantillo Guerrero, E. (2013). Factores claves en la gestión de mercadeo que inciden en la competitividad del sector de comunicaciones gráficas de la ciudad de Barranquilla, Colombia. *Revista EAN*, (75), 140-151. <https://doi.org/10.21158/01208160.n75.2013.776>
- Castellanos Galeano, J. F., Loaiza, M. H., & Cuesta Iglesias, C. A. (2016). Importancia de las TIC para la competitividad de las pymes en Colombia. *Puente*, 10(1), 93-99. <https://doi.org/10.18566/puente.v10n1.a10>
- Castro Gómez, B., Esteban Jiménez, S., Moreno Toro, J., & Saavedra López, A. (2017). *Planeamiento estratégico del marketing digital en Colombia* [tesis de maestría]. Pontificia Universidad Católica del Perú. http://tesis.pucp.edu.pe/repositorio/bitstream/handle/20.500.12404/8792/CASTRO_ESTEBAN_PLANEAMIENTO_DIGITAL_COLOMBIA.pdf?sequence=3&isAllowed=y
- Cepeda Palacio, S. D., Velásquez Estrada, L. J., & Marín Gómez, B. E. (2017). Análisis evaluativo a los procesos de marketing en la internacionalización de las pequeñas y medianas empresas de alimentos de Medellín. *Estudios Gerenciales*, 33(144), 271-280. <https://doi.org/10.1016/j.estger.2017.06.006>
- Chaffey, D., & Ellis-Chadwick, F. (2019). *Digital marketing*. Pearson UK.
- Chaffey, D., & Smith, P. R. (2013). *eMarketing eXcellence: Planning and optimizing your digital marketing*. Routledge.
- Chiquillo Rodello, J., Pitre Redondo, R., & Hernández Palma, H. (2018). Business marketing and its transformation with the insertion of social networks. *Indian Journal of Science and Technology*, 11(25). <https://doi.org/10.17485/ijst/2018/v11i25/129095>
- Chohan, U. W. (2019). *Documentary research: Positing innovations in a national budget process*. <https://doi.org/10.4135/9781526469489>

- Departamento Administrativo Nacional de Estadística (DANE). (2017, 16 de marzo). *Encuesta Nacional de Calidad de Vida-ECV 2016*. https://www.dane.gov.co/files/investigaciones/condiciones_vida/calidad_vida/Boletin_Tecnico_ECV_2016.pdf
- Departamento Administrativo Nacional de Estadística (DANE). (2018, 28 de diciembre). *Indicadores básicos de tenencia y uso de tecnologías de la información y comunicación en 2017*. https://www.dane.gov.co/files/investigaciones/boletines/tic/bol_empresas_2017.pdf
- Diago Ortiz, A., & Martínez Tobar, M. (2017). Elementos para el desarrollo de una estrategia de marketing digital que permita mejorar la gestión de marketing en empresas agroindustriales en el departamento del Cauca. *Administración & Desarrollo*, 47(2), 184-193. <https://doi.org/10.22431/25005227.364>
- Escandón Barbosa, D. M., & Hurtado Ayala, A. (2014). Los determinantes de la orientación exportadora y los resultados en las pymes exportadoras en Colombia. *Estudios Gerenciales*, 30(133), 430-440. <https://doi.org/10.1016/j.estger.2014.05.002>
- Figueroa González, E. G. (2015). Rentabilidad y uso de comercio electrónico en las micro, pequeñas y medianas empresas del sector comercial. *RIDE. Revista Iberoamericana para la Investigación y el Desarrollo Educativo*, 6(11). <https://doi.org/10.23913/ride.v6i11.177>
- Foroudi, P., Gupta, S., Nazarian, A., & Duda, M. (2017). Digital technology and marketing management capability: achieving growth in SMES. *Qualitative Market Research: An International Journal*, 20(2), 230-246. <https://doi.org/10.1108/qmr-01-2017-0014>
- Franco Restrepo, J. G., Restrepo Restrepo, J. C., & Sánchez Giraldo, J. C. (2014). La gestión del mercadeo: Un aporte a la competitividad de las pequeñas empresas del sector servicios en Medellín. *Pensamiento & Gestión*, (37), 150-174. <https://doi.org/10.14482/pege.37.7025>
- Frick, T. (2013). *Return on engagement: Content, strategy and design techniques for digital marketing*. Routledge.
- Gutiérrez-Leefmans, C., & Nava-Rogel, R. M. (2016). Mercadotecnia digital y las pequeñas y medianas empresas: revisión de la literatura. *Enlace: Revista Venezolana de Información, Tecnología y Conocimiento*, 13(1), 45-61. <https://www.redalyc.org/pdf/823/82346016004.pdf>
- Hernández y Hernández, D., Ramírez-Martinell, A., & Cassany, D. (2014). Categorizando a los usuarios de sistemas digitales. *Pixel-Bit. Revista de Medios y Educación*, (44), 113-126. <https://doi.org/10.12795/pixelbit.2014.i44.08>
- Hernández-Fuentes, S., & Sánchez-Mojica, K. Y. (2017). Innovación y competitividad: micro y pequeñas empresas del sector agroindustrial en Cúcuta. *Revista de Investigación, Desarrollo e Innovación*, 8(1), 23-33. <https://doi.org/10.19053/20278306.v8.n1.2017.7368>
- Iturralde, M. F. (2016). Content marketing: Innovación e información a través de las redes sociales. *Revista de Investigación Sigma*, 2(1). <https://doi.org/10.24133/sigma.v2i1.925>

- Järvinen, J., & Karjaluoto, H. (2015). The use of web analytics for digital marketing performance measurement. *Industrial Marketing Management*, (50), 117-127. <https://doi.org/10.1016/j.indmarman.2015.04.009>
- Khanzode, C. A., & Sarode, R. (2016). Evolution of the world wide web: from web 1.0 to 6.0. *International journal of Digital Library Services*, 6(2), 1-11. <http://www.ijodls.in/uploads/3/6/0/3/3603729/ijodls121.pdf>
- Kotler, P., Kartajaya, H., & Setiawan, I. (2018). *Marketing 4.0: Transforma tu estrategia para atraer al consumidor digital*. LID.
- Lambert, V. A., & Lambert, C. E. (2012). Qualitative descriptive research: An acceptable design. *Pacific Rim International Journal of Nursing Research*, 16(4), 255-256. <https://www.tci-thaijo.org/index.php/PRIJNR/article/download/5805/5064/>
- Londoño Arredondo, S., Mora Gutiérrez, Y. J., & Valencia Cárdenas, M. (2018). Modelos estadísticos sobre la eficacia del marketing digital. *Revista EAN*, (84), 167-186. <https://journal.universidadean.edu.co/index.php/Revista/article/view/1923/1740>
- Marland, A., Lewis, J. P., & Flanagan, T. (2017). Governance in the age of digital media and branding. *Governance*, 30(1), 125-141. <https://doi.org/10.1111/gove.12194>
- Mazzarol, T. (2015). SMES engagement with e-commerce, e-business and e-marketing. *Small Enterprise Research*, 22(1), 79-90. <https://doi.org/10.1080/13215906.2015.1018400>
- Mora, E. H., Vera, M. A., & Melgarejo, Z. A. (2015). Planificación estratégica y niveles de competitividad de las mipymes del sector comercio en Bogotá. *Estudios Gerenciales*, 31(134), 79-87. <https://doi.org/10.1016/j.estger.2014.08.001>
- Narváez Vásquez, G. A., & Montalvo Escamilla, E. (2014). Best practice in the use of social networks marketing strategy as in SMES. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 148(25), 533-542. <https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2014.07.076>
- Novoa, A., Sabogal, M., & Vargas, C. (2016). Estimación de las relaciones entre la inversión en medios digitales y las variables financieras de la empresa: Una aproximación para Colombia. *Revista EAN*, (80), 12-25. <https://doi.org/10.21158/01208160.n80.2016.1313>
- Ortega Fernández, E. (2015). SEO: Clave para el crecimiento de las pymes. *Opción*, 31(6), 652-675. <https://www.redalyc.org/pdf/310/31045571040.pdf>
- Ortiz Morales, M. D., Joyanes Aguilar, L. J., & Giraldo Marín, L. M. (2016). Los desafíos del marketing en la era del big data. *e-Ciencias de la Información*, 6(1), 1-31. <https://doi.org/10.15517/eci.v6i1.19005>
- Páramo, D. (2015). Marketing en Colombia. *Pensamiento & Gestión*, (38), 7-10. <http://dx.doi.org/10.14482/pege.37.7018>

- Pitre Redondo, R., Manjarrés de Ávila, W., & Hernández Palma, H. (2018). Digital marketing as a promoter of entrepreneurship in the footwear sector in Colombia. *Contemporary Engineering Sciences*, 11(82), 4059-4067. <https://doi.org/10.12988/ces.2018.88469>
- Prada, R. (2016). Las TIC, factor de efectividad en la aplicación del mercadeo digital en negocios de retail. *Revista EAN*, (80), 105-116. <https://doi.org/10.21158/01208160.n80.2016.1460>
- Ramdani, B., Chevers, D., & A. Williams, D. (2013). SMES adoption of enterprise applications: A technology-organisation-environment model. *Journal of Small Business and Enterprise Development*, 20(4), 735-753. <https://doi.org/10.1108/jsbed-12-2011-0035>
- Restrepo Torres, M. L., & Parra Osorio, J. F. (2013). La gestión de clientes: Exploración sobre la práctica entre un grupo de profesionales de mercadeo en Colombia. *Cuadernos de Administración*, 26(46), 83-106. <https://doi.org/10.11144/Javeriana.cao26-46.gces>
- Sainz de Vicuña, J. (2018). *El plan de marketing digital en la práctica*. ESIC.
- Sanabria Díaz, V. L., Torres Ramírez, L. A., & López Posada, L. M. (2016). Comercio electrónico y nivel de ventas en las mipymes del sector comercio, industria y servicios de Ibagué. *Revista EAN*, (80), 132-154. <https://journal.universidadean.edu.co/index.php/Revista/article/view/1463/1416>
- Scuotto, V., Del Giudice, M., & Carayannis, E. G. (2017). The effect of social networking sites and absorptive capacity on SMES' innovation performance. *The Journal of Technology Transfer*, 42(2), 409-424. <https://doi.org/10.1007/s10961-016-9517-0>
- Simula, H., Töllmen, A., & Karjaluo, H. (2015). Facilitating innovations and value co-creation in industrial B2B firms by combining digital marketing, social media and crowdsourcing. En *Marketing dynamism & sustainability: Things change, things stay the same...* (pp. 254-263). Springer. https://doi.org/10.1007/978-3-319-10912-1_84
- Soininen, N. (2015). *Improving SMES brand awareness by digital marketing: A guide for SMES*. Turku University of Applied Sciences. <https://core.ac.uk/download/pdf/38126144.pdf>
- Soler Patiño, A. (2014). ¿Hacia dónde va el comercio electrónico en Colombia? *Ploutos*, 4(1), 17-24. <https://journal.ean.edu.co/index.php/plou/article/view/1371/1331>
- Striedinger Meléndez, M. P. (2018). El marketing digital transforma la gestión de pymes en Colombia. *Cuadernos Latinoamericanos de Administración*, 14(27). <https://doi.org/10.18270/cuaderlam.v14i27.2652>
- Taiminen, H. M., & Karjaluo, H. (2015). The usage of digital marketing channels in SMES. *Journal of Small Business and Enterprise Development*, 22(4), 633-651. <https://doi.org/10.1108/jsbed-05-2013-0073>
- Teixeira, S., Martins, J., Branco, F., Gonçalves, R., Au-Yong-Oliveira, M., & Moreira, F. (2017, octubre). A theoretical analysis of digital marketing adoption by startups. En

International Conference on Software Process Improvement (pp. 94-105). Springer. https://doi.org/10.1007/978-3-319-69341-5_9

Torres, R., Rivera, J., Cabarcas, R., & Castro, Y. (2017). La efectividad del uso del marketing digital como estrategia para el posicionamiento de las pymes para el sector comercio en la ciudad de Barranquilla. *Investigación y Desarrollo en TIC*, 8(2), 3-5. <https://doi.org/10.15359/ri.90-1.3>

Valencia, A., Palacios, I., Cedeño, J., & Collins, N. (2014). Influencia del marketing digital en el proceso de decisión de compra. *Revista Científica y Tecnológica UPSE*, 2(1), 1-5. <https://doi.org/10.26423/rctu.v2i1.38>

Fórmula estratégica empresarial para pymes en Ecuador ante la COVID-19

María Cristina Useche Aguirre*

Lourdes Maribel Vásquez Lacres**

Flor Isabel Salazar Vázquez***

Magdalena Ordóñez Gavilanes****

Fecha de recibido: 3 de julio de 2020

Fecha de aprobado: 19 de octubre de 2020

Para citar este artículo: Useche Aguirre, M. C., Vásquez Lacres, L. M., Salazar Vázquez, F. I., & Ordóñez Gavilanes, M. (2021). Fórmula estratégica empresarial para pymes en Ecuador ante la COVID-19. *Revista Universidad & Empresa*, 23(40), 1-22. <https://doi.org/10.12804/revistas.urosario.edu.co/empresa/a.9309>

Resumen

Ante las desgarradoras consecuencias generadas por la pandemia la COVID-19, el Gobierno del Ecuador tomó medidas económicas y sociales para prevenir contagios masivos; sin embargo, las pymes decidieron mantenerse en funcionamiento, pues el sustento diario familiar depende totalmente de sus esfuerzos económicos, y ante sucumbir en estos tiempos han preferido arriesgarse e ir solucionando sus necesidades

* Economista. Magíster en Gerencia de Empresas (mención en Mercadeo). Doctora en Ciencias Económicas. Docente e investigadora del Centro de Estudios de Empresa de la Facultad de Ciencias Económicas y Sociales de la Universidad del Zulia (Venezuela). Correo electrónico: mariauseche@yahoo.es ORCID: <https://orcid.org/0000-001-5057-0034>

** Ingeniera empresarial. Magíster en Gestión Empresarial. Docente y directora de la Carrera de Administración de Empresas de la Universidad Católica de Cuenca (Ecuador). Correo electrónico: ivasquezl@ucacue.edu.ec ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-3984-8800>.

*** Ingeniera empresarial. Máster en Auditoría Integral. Máster en Docencia Superior. Docente de la Universidad Católica de Cuenca (Ecuador). Correo electrónico: fisalazarv@ucacue.edu.ec ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-0071-0139>

**** Ingeniera empresarial. Magíster en Gestión Empresarial. Doctora (c) en Ciencias Sociales (mención en Gerencia). Docente-investigadora de la Universidad Católica de Cuenca, extensión Cañar (Ecuador). Correo electrónico: mordonez@ucacue.edu.ve ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-7864-1314>.

básicas en la medida de sus posibilidades, aunque ello implique un posible contagio. Ante esto, el objetivo fue establecer las estrategias empresariales implementadas por las pymes en la República del Ecuador en el marco de la pandemia. En tal sentido, se ha empleado un tipo de investigación documental, acudiendo a fuentes institucionales, gubernamentales y empresariales de ese país, y la información extraída ha pasado por un proceso de depuración y análisis con la técnica del análisis de contenido. Se concluye que las pymes requieren atender sus necesidades sociales y los requerimientos económicos que impone el mercado nacional e internacional y para ello se diseñaron cuatro estrategias interactivas para preservar la salud y adecuar sus acciones a la tecnología, estimular la capacidad de rápida adaptación ante adversidades e insertar su direccionamiento con los objetivos de desarrollo sostenible.

Palabras clave: estrategias empresariales; pequeñas y medianas empresas; crisis socioeconómica; pandemia por COVID-19; Ecuador.

Business Strategic Formula for SMEs in Ecuador to face COVID-19

Abstract

Given the heartbreaking consequences generated by the COVID-19 pandemic, the government of Ecuador took economic and social measures to prevent massive infections. However, small and medium-sized companies decided to keep operating. Since most families depend entirely on their economic efforts and before succumbing, they prefer to take risks and solve their immediate basic needs to the best of their ability, even if it implies possible contagion. Given this, the objective of this work is to establish the business strategies implemented by small and medium-sized companies in the Republic of Ecuador in the framework of the COVID-19 pandemic. In this sense, a type of documentary research has been used, going to institutional, governmental, and business sources in that country. The information extracted was filtered and analyzed with the content analysis technique. It is concluded that SMEs need to meet their social needs and the economic requirements imposed by the national and international markets. For this, three interactive strategies were designed: to preserve health and adapt their actions to technology, to stimulate the ability to adapt to adversities, and to insert employer's directions with sustainable development goals.

Keywords: Business strategies; small and medium-sized companies; socioeconomic crisis; COVID-19 pandemic; Ecuador.

Fórmula estratégica empresarial para PMEs no Equador durante o covid-19

Resumo

Diante das desastrosas consequências geradas pela pandemia COVID-19, o governo do Equador tomou medidas econômicas e sociais para prevenir contágios massivos, o entanto, pequenas e médias empresas decidiram seguir em funcionamento, pois o sustento familiar diário depende totalmente de seus esforços econômicos e estando sujeitos a sucumbir nestes tempos, preferem se arriscar e ir solucionando suas necessidades básicas conforme suas possibilidades, ainda que isso implique em possível contágio. Diante disso, o objetivo do presente trabalho pretende estabelecer as estratégias empresariais empregadas por pequenas e médias empresas na República do Equador diante da pandemia COVID-19. Nesse sentido, empregou-se um tipo de investigação documental, recorrendo a fontes institucionais, governamentais e empresariais desse país, e a informação extraída passou por um processo de depuração e análise utilizando a técnica de análise de conteúdo. Conclui-se que as PMEs precisam atender suas necessidades sociais e os requerimentos econômicos impostos pelos mercados nacional e internacional, e, para isso, desenharam-se quatro estratégias interativas para preservar a saúde e adequar suas ações perante a tecnologia, estimular a capacidade de rápida adaptação frente às adversidades e inserir seu direcionamento aliado aos objetivos de desenvolvimento sustentável.

Palavras-chave: estratégias de negócios; pequenas e médias empresas; crise socioeconômica; pandemia de COVID-19; Equador.

Introducción

En América Latina, el aislamiento social o confinamiento perturbó el dinamismo empresarial y afectó de manera negativa los ingresos de las empresas, e independientemente de su tamaño, enfrentan importantes dificultades para el acceso al crédito y aumento de la probabilidad de insolvencias financieras. Entre las actividades económicas más afectadas se encuentran el comercio al por mayor y al por menor, reparación de bienes, hoteles, restaurantes, transporte, almacenamiento, comunicaciones, turismo y servicios en general, respectivamente, pero en definitiva las pequeñas y medianas empresas (pymes) han sentido el mayor impacto, porque su “elevada participación [...] en la creación del empleo (más del 50% del empleo formal) aumenta los impactos negativos, pues este sector ha sido duramente afectado por la crisis” (Comisión Económica para América Latina y el Caribe, 2020, p. 16). Dimensionar la caída de la actividad económica permite determinar la magnitud del esfuerzo para un regreso a la normalidad; pero ese regreso no será una vuelta a la situación existente antes de la pandemia, pues ha habido cambios en el mercado que exigen modificaciones estructurales en las actividades productivas que están en funcionamiento para minimizar impactos irreversibles, en las condiciones laborales, el empleo, el bienestar social, entre otros.

Ante estimaciones de las consecuencias de la pandemia, el Fondo Monetario Internacional (2020) está recibiendo un número sin precedentes de solicitudes de asistencia, de más de noventa países, entre ellos Ecuador, Honduras, Madagascar, Ruanda o Togo. En el caso de Ecuador, su solicitud obedece a que es el segundo país de América Latina que más vidas perdió en la región en el primer trimestre del 2020, generando caos en todo el sistema nacional, por lo que se categoriza como una crisis sanitaria sin precedentes para el país, de acuerdo con Juan Carlos Zevallos (2020), ministro de Salud de Ecuador.

En ese marco latinoamericano, según la Comisión Económica para América Latina y el Caribe (2020, p. 12), las proyecciones de crecimiento del producto interno bruto para Ecuador tienen estimaciones negativas (-6.5%), lo cual generará efectos perjudiciales en todas las actividades económicas, especialmente en el sector comercio y servicios, que son los que sostienen principalmente la economía de ese país, lo que a su vez incidirá de la misma manera

en las pymes (las cuales representan el 99.54% de las organizaciones de la nación, con estructuras micro, pequeñas y medianas) (Instituto Nacional de Estadística y Censos [INEC], 2017).

Indiscutiblemente, la realidad ecuatoriana en el marco del sistema capitalista se encuentra en desequilibrio e inserta en una crisis sistémica dinámica y con mucha incertidumbre, que arroja también el ámbito empresarial en Ecuador y, por ende, a las pymes, por lo que la realidad empresarial está influenciada por la interacción de múltiples fuerzas de tipo económico, político, sociocultural, tecnológico, ambiental, entre otras, que lo afectan de forma directa e inciden en su campo de acción. Ello genera impactos no favorables, como reducción de la demanda (nacional e internacional) y de sus ingresos, dificultades para acceder a insumos, reducción o falta de mano de obra, difícil acceso a financiamiento y procesos productivos, que no están ajustados a las urgencias coyunturales para ser operados de manera remota o automatizada.

Estas dificultades exigen a las pymes en Ecuador emplear sus bondades, como la agilidad y flexibilidad ante este entorno sistémico, complejo e incierto; pero sobre todo se ha hecho evidente la necesidad de actuar reactivamente, para afrontar los retos impuestos por la pandemia, así como sus implicaciones sanitarias, sociales y económicas. De ahí que el objetivo de este artículo sea establecer las estrategias empresariales de las pymes en la República del Ecuador en el marco de la pandemia¹ por COVID-19.

1. Metodología

Este trabajo se desarrolló desde la investigación documental, mediante un proceso sistemático de indagación, recolección, organización e interpretación de información sobre resultados de investigación, reflexiones teóricas y publicaciones institucionales, gubernamentales y empresariales en América Latina y Ecuador, a fin de reflexionar sobre las circunstancias que enfrentar el entorno ante la atmósfera de la COVID-19 para la elaboración de estrategias (Alfonzo, 1994). En esta revisión documental se implementó la técnica

¹ "En términos per cápita es el primero en Sudamérica y el segundo en toda América Latina, por detrás de Panamá. Según datos del Coronavirus Resource Center de la Johns Hopkins University, a 2 de abril Panamá tenía 0.76 muertos por COVID-19 por cada 100.000 habitantes (32 muertos hasta ahora), y Ecuador 0.57 (98 muertos)" (Milla, 2020, p. 1).

de análisis de contenido que, de acuerdo con Mayring es “una aproximación empírica, de análisis metodológicamente controlado de textos al interior de sus contextos de comunicación, siguiendo reglas analíticas de contenido y modelos paso a paso, sin cuantificación de por medio” (2000, p. 4). El empleo de esta técnica facilita la descripción sistemática del contenido y ello permite combinar datos tanto cuantitativos como cualitativos y exponer con mayor completitud el tema que se aborda.

2. Panorama ecuatoriano de las pymes ante la pandemia por COVID-19

Las pymes ocupan un lugar muy importante dentro de la economía latinoamericana, “siendo un componente fundamental del tejido empresarial en América Latina. Esta importancia se manifiesta en varias dimensiones, su participación en el número total de empresas o la creación de empleo” (Correa et al., 2019, p. 9). En el Ecuador, las pymes² se erigen como dinamizadoras de la economía pues, de acuerdo con el INEC (2017), en ese país el 99% de los negocios se desempeñan bajo esta modalidad empresarial, por lo que, según Yance Carvajal et al. (2017) son “la fuente del desarrollo social en cuanto a producción, demanda y compra de productos o simplemente por valor agregado, lo que significa que se ha convertido en un factor indispensable para generar riqueza y empleo” (p. 10).

Sin embargo, las pymes deben enfrentar una crisis tanto social como económica. La primera requirió que el Gobierno nacional emitiese el Decreto Presidencial 1017 (Moreno, 2020), en el cual se declaró un estado de excepción ante la emergencia sanitaria en el país por las incidencias de la COVID-19 en la población, lo que determinó la suspensión de todas las actividades económicas,³ y la segunda refleja escenarios poco promisorios, pues de acuerdo con el Banco Central de Ecuador (2020), la economía nacional “para el año 2020 presenta un decrecimiento interanual que se encuentra en un rango comprendido entre -7.3% y -9.6%” (p. 1).

2 Las pequeñas y medianas empresas en Ecuador se desempeñan siguiendo las orientaciones de Ley Orgánica de la Economía Popular y Solidaria y del Sector Financiero Popular y Solidario (Asamblea Nacional de la República del Ecuador, 2011).

3 A excepción de los sectores de salud, seguridad alimentaria, sector financiero, transporte de personal sanitario y sectores estratégicos.

Aunadamente a ese decrecimiento, explica el Banco Central de Ecuador (2020) que en el primer trimestre hubo una caída de 28.3 dólares por barril en los precios del petróleo (principal producto de exportación) y, por lo tanto, una reducción en el dinamismo en la demanda externa de productos no petroleros, ante la desaceleración económica mundial por la pandemia, lo cual conducirá a una disminución de la formación bruta de capital fijo (inversión) de 14.0% en este año con respecto al anterior. La balanza comercial también tiene repercusiones negativas, pues igualmente habrá una caída de las importaciones de bienes de capital por 1818 millones de dólares; así mismo, las exportaciones también tendrán cifras negativas del 5.2% en 2020, producto de la contracción en las exportaciones no petroleras y petroleras que experimentarán una caída esperada del 4%. Esta información ha conllevado al Gobierno ecuatoriano a una:

[...] disminución del gasto público en 5.6% en el año 2020, en los rubros de sueldos y salarios, y en la compra de bienes y servicios. Con fecha 19 de mayo, se dispuso una reducción de dos horas de la jornada laboral para las instituciones públicas del sector ejecutivo, lo que implica una disminución del 16.66% del salario y para el sector de Educación de 8.33% (reducción de una hora diaria), con la excepción de los servidores de la salud y de la fuerza pública. La reducción de salarios se realizará por un período de seis meses, renovables por otros seis meses. (Banco Central de Ecuador, 2020, p. 1)

Ante este panorama, coadyuvar a la recuperación económica de la nación por parte de las pymes impone superar debilidades históricas, procurar insertarse en mercados dinámicos, participar formalmente en relaciones productivas más dinámicas con grandes empresas e integrarse en modelos asociativos con otras empresas, a fin de generar economías de escala y bienes colectivos. Para que ello sea posible, se requiere una gerencia dinámica, capaz de administrar ante la complejidad actual del Ecuador, afrontar la incertidumbre, al igual que utilizar la flexibilidad, la concertación y hasta la imaginación, a efectos de anticiparse a los cambios y salir de la crisis y de inadecuadas estructuras productivas.

La vulnerabilidad de la salud pública, la fase recesiva de la economía y la falta de orientación estratégica de las pymes en la activación productiva son desafíos que deben afrontar las pymes, aprovechando sus ventajas (tamaño y flexibilidad), que les permiten adaptarse oportunamente a las necesidades y circunstancias del mercado y, por lo tanto, generar respuestas rápidas a los cambios del entorno e integrarse como eslabón en las cadenas de

producción con proveedores de bienes intermedios o finales y de servicios, que alimentan el surgimiento de empresas nacionales más grandes.

Para paliar la situación socioeconómica y ayudar a las pymes, la Asamblea Nacional de la República del Ecuador (2020) aprobó la Ley de Apoyo Humanitario que promueve acuerdos laborales, pensiones educativas, tarifas para servicios básicos, facilidades financieras, convenios entre deudores y acreedores, entre otros, para combatir la crisis sanitaria derivada de la COVID-19, apoyar la sostenibilidad del empleo y facilitar acuerdos entre empleador y empleado. Por ejemplo, en el ámbito laboral se indicaron directrices para la implementación del teletrabajo, así como la reducción, modificación o suspensión de la jornada laboral durante la emergencia sanitaria, que permite a los empleadores acordar diferentes modalidades de trabajo. Si bien es cierto que todos esos aspectos son importantes para ofrecer estabilidad social, también vale la pena destacar en sus consideraciones transitorias el apoyo a la creación de nuevos emprendimientos. Al respecto señala que:

El Estado garantizará la apertura de nuevos emprendimientos desde el día cero, sin ningún tipo de requisitos. Para efectuar este puntual, los gobiernos autónomos descentralizados, así como cualquier entidad pública, emitirán permisos de operación provisional que tendrán una validez de 180 días. En este tiempo, los emprendedores deberán regularizar su actividad en temas tributarios, municipales y permisos de toda índole. (Asamblea Nacional de la República del Ecuador, 2020, p. 16)

Con el objeto de mantener la liquidez del sector productivo, se acordó una política financiera que vela por el “diferimiento de plazos en créditos que mantienen las pymes, tanto con la banca pública como con la privada, así como diferimiento del pago de planillas de servicios básicos de abril y mayo y refinanciamiento de préstamos hipotecarios y quirografarios” (Ministerio de Relaciones Exteriores y Movilidad Humana, s. f., p. 2). Paralelamente, se creó un plan de reactivación productiva que integra acciones del sector público, del privado y la cooperación internacional, impulsando el *marketing* digital para publicitar el comercio y el uso de tecnología en la activación del comercio electrónico.

Como se puede observar, todas estas acciones impulsadas por el Gobierno nacional son pertinentes a la coyuntura; sin embargo, son insuficientes para la reactivación económica, dado que se requieren esfuerzos contundentes gerenciales por parte de las pymes para

afrontar un mercado diferente, con condiciones y necesidades distintas a las que venían manejando meses atrás, pues las prioridades de consumo han cambiado, así como el poder adquisitivo de los consumidores. Ello implica repensar sus negocios y reconsiderar sus prioridades de inversión; de ahí que el próximo apartado sea de interés en este trabajo, pues se presentan un conjunto de orientaciones estratégicas empresariales acordes a las nuevas realidades del Ecuador.

3. Fórmula estratégica empresarial 4Re: reconversión, reinención, resiliencia y resguardo

Las pymes en Ecuador enfrentan un conjunto de problemas que deben atender tanto la oferta como la demanda, ante las altas tasas de contagios. Desde la oferta, estas empresas experimentan limitaciones de movimiento de los trabajadores y acceso a materia prima o insumos, falta de continuidad en la cadena de suministro, ello aunado a que históricamente han tenido debilidades en cuanto a “falta de información, asistencia técnica, capacitación, acceso a crédito y modernización, entre algunos de los factores que han influenciado para que las MIPYMES no hayan podido expandir sus productos en el mercado internacional” (Onofa, 2013, p. 151). Asimismo, el Centro de Comercio Internacional (2020) señala que:

[...] tienden a depender de una base de suministro más limitada y son menos capaces de cambiar de proveedor rápidamente si la respuesta COVID-19 les impide. Acceso a insumos esenciales. También tienden a tener menos activos y menos efectivo que las más grandes empresas y les resulta más difícil acceder a créditos, lo que significa que repentina y prolongada las caídas en los ingresos. (p. 1)

Y desde la demanda, la poca confianza ha disminuido el acceso a nuevos clientes, así que la complejidad del entorno ecuatoriano les exige a las pymes motorizar capacidades de respuestas y para ello deben activar sus bondades: flexibilidad y adaptación *ipso facto*, para atender con carácter de urgencia las necesidades de los consumidores y reacomodarse

en su segmento de mercado para no ceder espacio a la competencia y evitar pérdida de clientes y, por tanto, de ingresos.

En tal sentido, las estrategias empresariales cobran un rol preponderante, porque las empresas requieren, según Camacho, un “enfoque gerencial que permit[a] a la alta dirección determinar un rumbo claro, y promover las actividades necesarias para que toda la organización trabaje en la misma dirección” (2002, p. 2). Esto conlleva superar la tradicional gestión e involucrar desde sus intereses financieros hasta el manejo de sus recursos organizacionales, lo cual implica elegir y desarrollar acciones “tomar unos caminos y descartar otros, con el fin de modificar el equilibrio competitivo y volver a estabilizar la empresa” (Maldonado, 2018, p. 44). Sin embargo, para Ronda y Macarné (2004), Fernández (2001), Vidal Arizabaleta (2004), Fuentelsaz Lamata et al. (2003) y Victore (2005), dichas estrategias empresariales están orientadas hacia la generación de beneficio económico, creación de valor, ventajas competitivas, crecimiento y desarrollo, entre otras. De ahí que desde estas concepciones se puede aseverar que las estrategias empresariales son acciones que se implementan organizacionalmente en procura de generar valor, beneficios socioeconómicos y capacidades distintivas para competir y crear ventajas competitivas en el mercado.

Basado en lo expuesto, de acuerdo con las características de las pymes y con el entorno que estas afrontan se han diseñado cuatro estrategias empresariales, que conjuntas hacen una fórmula estratégica, denominada: 4Re, idónea en momentos de la COVID-19, a saber: 1) reinversión organizacional desde los Objetivos de Desarrollo Sostenible, 2) reconversión del *marketing* tradicional al *marketing* digital, 3) resiliencia organizacional y 4) resguardo de la salud, respectivamente.

3.1. Reinversión organizacional desde los Objetivos de Desarrollo Sostenible

La Asamblea General de las Naciones Unidas, en el 2015, aprobó una agenda política que denominó *Agenda 2030 para el Desarrollo Sostenible*, en la cual se desarrollan diecisiete Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS), así como sus metas y fines; al tiempo que promueve la colaboración entre los gobiernos, la sociedad civil y el sector privado

para un desarrollo sostenible y eficiente de los recursos del planeta.⁴ De acuerdo con las Naciones Unidas (2020), esta agenda es una oportunidad de crecimiento para las pymes, comprensión que inicia con integrar los ODS en la estrategia y las metas en las funciones de las empresas, y desde allí generar el compromiso gerencial con el desarrollo sostenible, promoviendo las prioridades compartidas, lo cual se hará explícito en la formulación de sus planes o proyectos, para que pueda ser ejecutado, evidenciándose en beneficios económicos, sociales y medioambientales, respectivamente. Es pertinente aclarar que no todos los ODS serán igualmente relevantes para las pymes y que estas no tendrán la misma capacidad de influencia sobre ellos, por lo que la empresa debe evaluar su impacto para definir las áreas de actuación prioritarias.

Desde esta perspectiva, a la gerencia de las pymes le corresponde identificar aquellos procesos, tecnologías o productos con los cuales generan aportes a los ODS, así como las actividades que requieren mejoras, medir los impactos a lo largo de la cadena de valor, concentrar sus esfuerzos por crear vínculos para movilizar los esfuerzos locales, regionales, nacionales y globales en torno a un conjunto de metas comunes. De allí que “los ODS reconocen explícitamente el rol fundamental que las empresas pueden y deben desempeñar en su logro” (Remacha, 2017, p. 6).

Así, pues, las pymes también están llamadas a insertarse en estos objetivos, como entes que integran la sociedad, y también tienen el deber de contribuir a alcanzar los ODS y a minimizar los obstáculos al crecimiento en sociedades más justas, procurando espacios para el desarrollo de actividad en mercados estables, con sistemas transparentes, energía accesible y personas económicamente activas especializadas dispuestas a laborar. Entre las formas de participación se encuentran las alianzas entre los ámbitos público-privados en el desarrollo de actividades, así como su inserción en cadenas de valor, lo cual implica acceso a financiación y apoyo en la movilización de recursos. Ambas estrategias dan cabida a la conformación de nuevos segmentos y a la explotación de nichos de mercados, entre otros, con lo cual se pueden ofrecer avances en atender algunas metas de los ODS.

⁴ Una vez publicada por las Naciones Unidas la *Agenda 2030*, organizaciones como Global Reporting Initiative y el Consejo Empresarial Mundial para el Desarrollo Sostenible publicaron una guía titulada en castellano: *La brújula de los ODS*, la cual explica la inserción de estos al sector empresarial y la forma de incorporar la sostenibilidad a la estrategia del negocio.

Otro motivo por el cual las pymes en Ecuador pueden reinventarse desde el plano organizacional, a partir de los ODS, es porque tienen demarcados sus objetivos y metas, los cuales orientan las estrategias en las actividades económicas, así como las debilidades y riesgos, y desde allí realizan la planificación, así como la construcción de indicadores de monitoreo y evaluación sobre la gestión empresarial y su integración con los ODS, en pro de la creación de valor socioeconómico para los dueños de esas empresas.

En ese mismo devenir, la integración es un factor clave, pues se van acentuando y consolidando las relaciones con entes del Gobierno, organizaciones no gubernamentales, multinacionales, empresas de otros sectores económicos, entidades sociales, entre otros. Ello asegura que el negocio se inserte en las expectativas de sus grupos de interés, además que se abran conversaciones de consultas sobre criterios de responsabilidad, identificación de requerimientos e inquietudes para la toma de decisiones, pero sobre todo que se interrelacionen adecuadamente para obtener confianza y mantener la legitimidad gerencial. Y en la gerencia, desde la sostenibilidad, por supuesto, que prime la eficiente gestión de recursos, pues ello implica menos costos, así como el manejo de datos y seguimiento estadístico que permiten medir la productividad, la confianza, los resultados, la satisfacción de los clientes/consumidores, entre otros aspectos. De igual forma, esta gerencia maneja los retos del contexto en pandemia que afectan a todos los involucrados, coadyuvando a alcanzar tanto los objetivos propios y los compartidos; visibilizando el compromiso social, las iniciativas, la reputación y el reconocimiento ante sus clientes y la sociedad en general; insertándose en redes de conocimiento; actualizando capacidades y tecnologías; así como haciendo una reconversión del *marketing* tradicional al *marketing* digital, estrategia que se presenta a continuación.

3.2. Reconversión del marketing tradicional al marketing digital

Desde que el Gobierno nacional invocó al aislamiento social o confinamiento, fue un llamado implícito de atención a la gerencia de las pymes en Ecuador, que las haría percatarse de que la manera tradicional de mercadear sus productos/servicios no correspondía al nuevo escenario comercial que se estaba gestando. Ello ha demostrado que deben hacer un salto al ecosistema digital,⁵ el cual, de acuerdo con Katz (2015) es “un nuevo contexto

5 “El ecosistema digital, entendido como el conjunto de prestaciones y requerimientos de diversa naturaleza que se proveen desde y a través de las redes de telecomunicaciones, el conjunto de infraestructuras y prestaciones asociadas que habilitan la

industrial y de impacto económico y social resultante de la adopción masiva de tecnologías digitales de información y comunicación y el internet” (p. 5), mediante la digitalización de contenidos y procesos productivos, plataformas de transporte, aplicaciones de provisión de servicios de comunicación (WhatsApp, Telegram), plataformas de búsqueda (Google, Bing), plataformas de comunicación (Zoom), redes sociales (Facebook, Instagram, Pinterest, TikTok, Taringa!) y los dispositivos multifuncionales que han acabado las distancias físicas entre empresa-cliente/usuarios en tiempo real y han introducido cambios en los procesos organizacionales “tendientes a aumentar la productividad, facilitar la interrelación entre sectores industriales, y rediseñar las fronteras de eficiencia de las firmas” (Banco de Desarrollo de América Latina, 2017, p. 116).

En este marco socioeconómico se ha demostrado la pertinencia y urgencia por implementar la publicidad digital, pues entre sus bondades destaca ser una alternativa eficiente para aumentar la tasa de cobertura del mensaje, optimizar la segmentación y llegar a los consumidores con mayor disposición de pago, en relación con otros canales de comunicación como radio, televisión y prensa escrita. Incluso puede aseverarse que el no invertir en ello conllevará la pérdida competitiva y hasta la salida del segmento de mercado.

El uso de tecnología, innovación y mejoramiento de la calidad son elementos que contribuyen a mejorar la competitividad local e internacional de estas empresas; sin embargo, en el “Ecuador solo el 30% de las pymes utiliza las ventajas tecnológicas de información y comunicación (TIC)” (Onofa, 2017, p. 154). Esta posición sobre las TIC debe cambiar si las pymes que se encuentran activas quieren mantenerse y seguir compitiendo; es necesario considerarlas entre las decisiones de inversión, así como concebir los negocios desde la tecnología. Esto implica actualizar las competencias gerenciales y contratar a profesionales (*freelancer*) para el desarrollo del *marketing* digital en aspectos básicos como diseño de página web, manejo de cuentas digitales, publicidad línea, comercio electrónico, manejo de redes sociales, uso de plataformas digitales, entre otros.

prestación de dichos servicios, así como la interacción entre los prestadores de servicios de distinta naturaleza que constituyen la cadena de valor extendida de servicios de Internet, constituye un nuevo sujeto de análisis desde el que se debe pensar las políticas públicas” (Katz, 2015, p. xvii).

Concebir los negocios desde la tecnología involucra la conformación de alianzas para constituir plataformas gratuitas para el desarrollo de la comercialización en línea. Al respecto se tienen interesantes experiencias en actividades económicas tradicionales, a saber:

[...] más de 10.000 emprendedores y pymes se agrupan en plataformas digitales⁶ en Ecuador e iniciativas creadas durante la pandemia COVID-19 para salvar sus negocios. Desde una red de panadería, ferreterías y hasta de tiendas se encuentran en estos espacios digitales. Unos venden a través de WhatsApp, Facebook, Instagram y otros en sus propios sitios web. (Zapata Mora, 2020, p. 1)

Y desde esa apertura con una empresa de producción artesanal se comparte la experiencia del propietario de la panadería Pan Nuestro (Quito), quien comenta que:

Este portal fue desarrollado el pasado 11 de mayo con el apoyo de la empresa Moderna Alimentos. Y en esta pandemia se estrenó con las entregas a domicilio. He llegado a clientes que no podía, yo uso la plataforma todo el día y tengo pedidos hasta en la noche. Como panadero pienso que las herramientas modernas me han ayudado a que mi producto artesanal llegue a otros lados. (Zapata Mora, 2020, p. 1)

Desde la misma dinámica, pero en otra actividad económica, como es el sector ferretero, De Stefano indica que:

Ferrimax es una asociación de ferreteros independientes del Ecuador, que creó el sitio ferrimaxcerca.ec el pasado 24 de abril. Tiene registrada 1700 ferreterías y 300 profesionales como ingenieros, arquitectos, gasfiteros que ofrecen sus servicios y esta iniciativa apunta a la solución de problemas como el acceso a información gratuita. Por causa del COVID-19 las ferreterías y los profesionales afines están pasando por una situación muy difícil. La mayoría de ellas necesitan seguir trabajando ahora y no tienen portales de pedidos en línea como las grandes cadenas. Decidimos actuar con

⁶ “Existen dos tipos de plataformas: las plataformas en línea, en las cuales el trabajo se terceriza mediante convocatorias abiertas a una audiencia geográficamente dispersa (una modalidad también conocida como crowdwork), y las aplicaciones (apps) móviles con geolocalización, en las que el trabajo se asigna a individuos situados en zonas geográficas específicas” (Organización Internacional del Trabajo, 2019, p. xv).

una solución que facilite la relación entre compradores y ferreteros. (citado en Zapata Mora, 2020, p. 1)

Estas experiencias demuestran que, a pesar de las adversidades históricas que ha vivido la sociedad empresarial en Ecuador, ha sido la época de la COVID-19 cuando las pymes han comenzado a insertarse en el ecosistema digital; sin embargo, solo es el primer paso y aunque parezca un paso grande no es suficiente, pues las bondades tecnológicas abren una pluralidad de opciones tanto individuales como colectivas, donde las colaboraciones entre empresas de diferentes actividades se unen para atender un mismo mercado meta o similares, y en muy corto plazo pueden llegar a un mayor número de potenciales clientes de una manera más rápida. Por ejemplo: colaboración entre empresas y fundaciones, entre una farmacia (compras en línea) y servicios profesionales médicos en línea, así como compras en línea en supermercados y servicio de domicilios por parte ciclistas, entre otros.

Por otra parte, también es importante considerar que las alianzas estratégicas facilitan la diversificación de productos/servicios para ampliar las alternativas al consumidor; por ejemplo, una marca de alimentos orgánicos con su tienda en línea puede aliarse con un licenciado en nutrición y ambos ofrecer sus productos y servicios y así tener cuentas con diversificación de ofertas, a diferencia del trabajo individual. Son tantas las bondades que ofrecen las TIC y conjuntamente con el *marketing* que las pymes deben dar un salto al ecosistema digital. Para obtener mejores resultados es necesario la convergencia con la resiliencia organizacional, pues es estratégicamente propicio, y su explicación corresponde al siguiente apartado.

3.3. Resiliencia organizacional

Definitivamente, la COVID-19 ha sido una circunstancia inesperada, que ha ocasionado cambios abruptos en la sociedad ecuatoriana, pues sorprendió la cotidianidad y limitó la operatividad y la gestión empresarial. Esta es una de las circunstancias que las empresas han debido enfrentar, pues han habido interrupciones en las cadenas de suministro, parálisis de los mercados internos, incluso del transporte público, por lo que se ha tenido que optar por la informalidad, obviando cualquier planificación, para poder afrontar la incertidumbre temporalmente y continuar gestionando las empresas; pero regresar al

ritmo y dinámica económica exige la implementación de esta estrategia organizacional pertinente en esta época.

Las pymes, como entes sistémicos que integran un macrosistema (economía, comunidad y asociaciones), necesitan lidiar con la incertidumbre del mercado, perturbaciones en la cadena de valor, cambios en las preferencias de los consumidores, nuevos direccionamientos legales y otras sorpresas que puedan ir surgiendo diariamente, que agobian la continuidad del negocio y a las empresas como un todo, porque afectan el funcionamiento general e implican riesgos latentes. Ante estas circunstancias, la resiliencia⁷ organizacional resulta idónea, porque —de acuerdo con Mitchell y Harris (2012)— fusiona ideas de diversas disciplinas en procura de medir y cualificar su estabilidad en el macrosistema, así como en su sistema, y en aspectos que inciden directamente como la psicología organizacional, las ciencias del comportamiento y el riesgo económico, que buscan, según Wildavsky (1988), proveerse de multicapacidades dinámicas de adaptabilidad y sostenibilidad de la organización con el tiempo.

En este marco socioeconómico, las pymes en el país tienen la labor de interiorizarse como sistemas resilientes, para que puedan subsistir inter e intrageneracionalmente, procurando el equilibrio ante las presiones de la producción con las presiones crónicas de protección. De ahí que tengan una capacidad reactiva de respuesta casi inmediata, que implique reconsiderar desde las bases del negocio hasta la pertinencia de sus productos, para que pueda tomar ventaja de las empresas rivales, anticiparse a las amenazas del entorno y explotar las oportunidades del mercado. Para ello la gerencia se deberá desligar de comodidades, es decir, deslindarse de la gestión tradicional y asumir retos, aunque implique un cambio de paradigma y un:

[...] el desafío cognitivo de eliminar la negación, la nostalgia y la arrogancia; el desafío estratégico de aprender a crear abundantes experimentos tácticos pequeños; el desafío político de reubicar los recursos financieros y humanos donde éstos produzcan mayores retornos; y el desafío ideológico de entender que la renovación estratégica es tan importante como la optimización. (Välíkangas & Hamel, 2003, p. 1)

7 "rasgo que tienen algunos sistemas y que les permite responder a necesidades repentinas y no anticipadas para la actuación y después volver a su condición normal de funcionamiento con rapidez y con una mínima merma de su rendimiento" (Cook & Nemeth, 2013, p. 321).

Por eso la resiliencia organizacional también tiene un matiz de aprendizaje empírico y pragmático desde la teoría del aprendizaje organizacional (Senge, 2006), como fuente para actualizar habilidades, adquirir nuevas capacidades, así como renovar y crear sus ventajas competitivas y sostenibles. Esto para Kuchinke (1995) es un “mecanismo fundamental por el cual las organizaciones, como sistemas abiertos, interactúan con su entorno, procesan información, y se adaptan a las cambiantes condiciones externas e internas” (p. 308), sin perder control de sus actividades, sino que es capaz de continuar y hasta cambiar con autenticidad. De ahí que se pueda afirmar que concebir la resiliencia organizacional como una estrategia empresarial de las pymes es una autoregeneración *ipso facto* para superar los riesgos a la quiebra y salida del mercado local y nacional, la cual requiere contar con personas que resguarden su salud, mediante la higiene personal y procurar seguridad empresarial, aspecto que se desarrolla en el siguiente aparatado.

3.4. Resguardar la salud

En todo tipo de organización, la prioridad gerencial con todos sus integrantes es resguardar la salud y la seguridad de todas las personas que participan en los procesos organizacionales y, para ello, se debe gestionar un proceso de capacitación en higiene y seguridad intra y extraempresarial, siguiendo los lineamientos de la Organización Internacional del Trabajo y de la Organización Mundial de la Salud, pues la educación sobre protocolos de detección, contención y contaminación del virus, a veces, se da por sobreentendida en el personal interno, pero grandes son las sorpresas que se experimentan entre compañeros de trabajo, así como con proveedores, clientes y personas externas. Por ello, resulta importante que en las pymes se acaten las normas de salud ocupacional, se enseñen a todas las personas involucradas los síntomas de la COVID-19 y su diferencia con resfriados, así como las maneras de prevenir el contagio individual y masivo y las formas de cuidados ante contagios (directos o de familiares) para que las personas se sientan seguras en sus espacios de trabajos y ello no sea un factor de distracción o de preocupación en la jornada laboral.

También es importante actualizar las políticas para el trabajo a distancia, considerando los mecanismos de trabajos remotos y flexibles; garantizar la disponibilidad de insumos como tapabocas, guantes, alcohol, gel antibacterial, termómetros digitales, trajes de bioseguridad; mantener informada a las personas sobre los niveles de contagio en la región;

minimizar las reuniones físicas, y cuando sean necesarias procurar mantener distancia prudencial entre los participantes; preparar planes de emergencia ante cualquier contagio y sustitución de puestos de trabajo; entre otros.

Un cambio importante sobre este tema se refiere a la elaboración de planes de limpieza y desinfección profunda de instalaciones y superficies. Ya no puede ser algo esporádico, sino permanente y con productos adecuados, conjuntamente con una ventilación apropiada del área de trabajo, aunque implique reacondicionamiento de espacios para facilitar el distanciamiento entre personas y coadyuvar a gestionar la carga emocional, así como buscar canales de comunicación alternos o aplicaciones en línea con sus contratistas, proveedores, clientes y demás personas que tengan vínculos directos con las empresas, en procura de disminuir el contacto físico al máximo.

La higiene y la seguridad empresariales implica una corresponsabilidad de ambas partes, si ya se mencionaron las más inmediatas por parte del dueño o gerente, también es necesario destacar que los empleados tienen la responsabilidad de cumplir con los protocolos de bioseguridad, utilizando los dispositivos de seguridad y los equipos de protección correctamente durante el tiempo de permanencia en el lugar de trabajo, pues con ello se vela por la seguridad de sus compañeros de trabajo, conjuntamente con información que explique los riesgos para la salud en su trabajo el no cumplir con las medidas de seguridad.

En el ámbito internacional se han impulsado protocolos de bioseguridad ante la pandemia. Al respecto se aconseja impulsar el teletrabajo, flexibilizar las jornadas laborales, agrupar a los empleados por turnos y horarios para minimizar la exposición física frente al virus, reportar casos sospechosos a instancias de salud públicas, buscar apoyo en materia de identificación y valoración del riesgo sobre la prevención de la enfermedad, promover entre todos los involucrados con las pymes el uso inteligencia artificial desde herramientas digitales (de aplicaciones de salud, por ejemplo, CoronApp), para registrar su estado de salud, entre otros (González Alarcón & Pombo, 2020).

Las estrategias empresariales desarrolladas corresponden a una adaptación dinámica e inmediata de las pymes basada en *reconversión*, *reinversión*, *resiliencia* y *resguardo*, que inciden en objetivos, estructuras y cultura organizacional, y por tanto en las personas que participan en la empresa, pero sin duda que la clave está en la armonización integrada de las 4Re,

porque entre ellas existen interdependencias para lograr el equilibrio del sistema empresarial, teniendo en cuenta el entorno y ajustando el direccionamiento estratégico a las necesidades de los consumidores, lo cual no solo colocará a las pymes a la vanguardia competitiva, sino que también exigirá a la gerencia a ampliar sus capacidades y con ello adquirir competencias distintivas que impulsen las ventajas competitivas ante sus competidores.

Conclusión

Una vez presentado el panorama del Ecuador en pandemia, se consideró importante ofrecer a las pymes un conjunto de estrategias para coadyuvarlas a superar la crisis económica de la nación. En tal sentido, se han presentado cuatro estrategias, que se han denominado 4Re, a saber: a) reinención organizacional, desde los ods; b) reconversión del *marketing* tradicional al *marketing* digital; c) resiliencia, y d) resguardar la salud, mediante la higiene y seguridad, respectivamente, las cuales están interrelacionadas entre ellas y con todas las actividades, recursos, habilidades, áreas organizativas, y llevan a la creación de valor y ayudan al equilibrio organizacional con competencias distintivas para lograr ventajas competitivas.

Los datos compartidos en este trabajo evidencian que la crisis de salud pública en la sociedad ecuatoriana desafió el sistema socioeconómico inmediato para la nación. Ante esto, se considera que las pymes cumplen un papel protagónico para ayudar a la economía y desde las orientaciones de los ods se hacen aportes más concretos al planeta también, aunque formen parte de los retos sistémicos que debe superar toda la sociedad ecuatoriana.

Sean los ods una manera para reflexionar sobre la misión corporativa y para reinventar el modelo de negocio desde un nuevo marco para la planificación, el desarrollo y la comunicación, que entrelaza una relación de alianzas entre actores e impulsa el comportamiento responsable de las pymes desde la ética empresarial que procura el bienestar de la sociedad ecuatoriana.

El desenvolvimiento desde la atmósfera de la pandemia ha sido un aprendizaje para América Latina, en especial para Ecuador, y aun cuando ha habido consecuencias sociales fatales, también es cierto que ha abierto oportunidades para promover el emprendimiento y desplegar una avalancha de diversificación tecnológica que da cuenta de la importancia de las tecnologías digitales para contrarrestar el aislamiento y facilitar el funcionamiento de los sistemas económicos.

El surgimiento de nuevas pymes en el país, basadas en competencias o saberes de vanguardia, demanda en el mercado laboral una de manera contratar de forma independiente (*freelancer*) a desarrolladores de aplicaciones digitales (una función inexistente en la cadena productiva tradicional) para crear nuevas propuestas de valor, como vinculación entre oferta y demanda para productos específicos (compra-venta de tiquetes de avión, encuentro de oportunidades laborales, entre otras). En ese sentido, la demanda de formación técnica debería estar en aumento inmediatamente.

Las empresas que insertan la resiliencia en la organización en épocas de crisis, cuando existen cambios económicos y sociales, presentan un mejor desempeño desde circunstancias imprevistas o adversas. Para ello, la gerencia y todas las personas que laboran en la empresa deben tener espíritu resiliente, esto es, la capacidad para reinventar, reconvertir su forma de llevar el negocio, resguardar su salud y resistir a los retos que desestabilicen sus gestiones, autorregenerando tanto las empresas como los equipos de trabajo.

Con la implantación de estas estrategias, se intenta pasar del análisis y la decisión a la acción, a la puesta en práctica de la estrategia, a una interacción y reacción inmediata de las pymes, rompiendo con la comodidad tradicional de gestionar las empresas y atreviéndose a insertarse en nuevos espacios que implicarán más que retos, grandes aprendizajes y otra visión del negocio y de gerenciar; pero, sin duda alguna, también conllevarán otro nivel de competencia y desenvolvimiento en el mercado nacional e internacional, para que futuras investigaciones en el corto plazo se aboquen a estudiar el direccionamiento empresarial de las pymes en una economía en crisis e inestabilidad social.

Referencias

- Alfonzo, I. (1994). *Técnicas de investigación bibliográfica*. Contexto Ediciones.
- Asamblea Nacional de la República del Ecuador. (2020, 22 de junio). *Ley orgánica de la de apoyo humanitario para combatir la crisis sanitaria derivada del COVID-19*. Oficio AN-SG-2020-0355-O. Registro Oficial n.º 229. Suplemento. Quito, República del Ecuador.
- Asamblea Nacional de la República del Ecuador. (2011, 28 de abril). *Ley Orgánica de la Economía Popular y Solidaria y del Sector Financiero Popular y Solidario*. Oficio T.4887-SNJ-11-664. Quito, República del Ecuador.
- Banco Central de Ecuador. (2020). *El COVID-19 pasa factura a la economía ecuatoriana: Decrecerá entre 7.3% y 9.6% en 2020*. <https://www.bce.fin.ec/index.php/boletines-de-prensa-archivo/item/1366-el-covid-19-pasa-factura-a-la-economia-ecuatoriana-decrecera-entre-73-y-96-en-2020>
- Banco de Desarrollo de América Latina. (2017). *Hacia la transformación digital de América Latina y el Caribe: El observatorio CAF del ecosistema digital*. Corporación Andina de Fomento. <https://scioteca.caf.com/bitstream/handle/123456789/1059/Observatorio%20CAF%20del%20ecosistema%20digital.pdf?sequence=7&isAllowed=y>
- Camacho, M. (2002). Direccionamiento estratégico: Análisis de una herramienta poderosa. *Vía Salud* 21(2), 125-137.
- Centro de Comercio Internacional. (2020). *Apoyar a las pequeñas empresas durante la crisis del COVID-19*. <http://www.intracen.org/covid19/es/>
- Cook, R., & Nemeth, C. (2013). Tomando las cosas con calma: Rasgos cognitivos de dos actuaciones con resiliencia. En E. Hollnagel, D. Woods, & N. Levenson (Eds.), *Ingeniería de la resiliencia: Conceptos y preceptos Valencia* (pp. 231-249). Modus Laborandi.
- Comisión Económica para América Latina y el Caribe. (2020, 21 de abril). *Informe especial dimensionar los efectos del COVID-19 para pensar en la reactivación*. https://repositorio.cepal.org/bitstream/handle/11362/45445/4/S2000286_es.pdf
- Correa, F., Leiva, V., & Stumpo G. (2019). Mipymes y heterogeneidad estructural en América Latina. En M. Dini y G. Stumpo (Coords.), *Mipymes en América Latina: Un frágil desempeño y nuevos desafíos para las políticas de fomento. Síntesis*. Documentos de Proyectos (LC/TS.2019/20). Comisión Económica para América Latina y el Caribe.
- Fernández G. (2001). *Manual para el desarrollo y crecimiento empresarial*. 3R Editores.
- Fondo Monetario Internacional. (2020). *Declaración de la directora gerente del FMI Kristalina Georgieva tras una conversación ministerial del G-20 sobre la emergencia del coronavirus*. Comunicado de prensa n.º 20/98. <https://www.imf.org/es/News/Articles/2020/03/23/>

[pr2098-imf-managing-director-statement-following-a-g20-ministerial-call-on-the-corona-virus-emergency](#)

- Fuentelsaz Lamata, L., Polo Redondo, Y., & Maicas López, J. P. (2003). Economía digital y estrategia empresarial: Un análisis desde la dirección estratégica. *Revista de Empresa*, (5), 54-69.
- Instituto Nacional de Estadística y Censos (INEC). (2017). *Actividades económicas coyuntural*. <https://www.bce.fin.ec/index.php/component/k2/item/313-indice-de-actividad-econ%C3%B3mica-coyuntural-ideac>
- González Alarcón, N., & Pombo, C. (2020). *¿Cómo puede la inteligencia artificial ayudar en una pandemia?* Banco Interamericano de Desarrollo. <http://dx.doi.org/10.18235/0002300>
- Katz, R. (2015). *El ecosistema y la economía digital en américa latina*. Ariel.
- Kuchinke, K. (1995). Managing learning for performance. *Human Resource Development Quarterly*, 6(3), 306-316.
- Maldonado, J. A. (2018). La estrategia empresarial: Formulación, planeación e implantación. *Gestiópolis*. <https://www.gestiopolis.com/estrategia-empresarial-formulacion-planeacion-e-implantacion/>
- Mayring, P. (2000). Qualitative content analysis. *Forum Qualitative Social Research*, 1(2). <http://qualitative-research.net/fqs/fqs-e/2-00inhalt-e.htm>
- Milla, Al. (2020). Coronavirus: ¿Por qué Ecuador tiene el mayor número de contagios y muertos per cápita de COVID-19 en Sudamérica? *BBC*. <https://www.bbc.com/mundo/noticias-america-latina-52036460>
- Ministerio de Relaciones Exteriores y Movilidad Humana. (s.f.). *Información sobre posición del gobierno de Ecuador frente al covid19 sobre las mipymes*. http://www.sice.oas.org/SME_CH/newsletters/documents/Ecuador_COVID_19_MSMES_s.pdf
- Mitchell, T., & Harris, K. (2012). *Resilience: A risk management approach*. Overseas Development Institute.
- Moreno Garcés, L. (2020, marzo). *Decreto de Estado de Emergencia Sanitaria*. n.º 1017. Quito, República del Ecuador. https://www.defensa.gob.ec/wp-content/uploads/downloads/2020/03/Decreto_presidencial_No_1017_17-Marzo-2020.pdf
- Naciones Unidas. (2020). *Pymes y COVID-19: Hacia recuperación sostenible*. Red Española de Pacto Mundial.
- Onofa, M. (2013). Factores asociados a las exportaciones de las pequeñas y medianas empresas-PYMES. En H. Jácome & K. King, *Estudios industriales de la micro, pequeña y mediana empresa*. Flacso, Ecuador y Ministerio de Industrias y Productividad del Ecuador.

- Organización de Estados Americanos (OEA). (2020). *Políticas de respuesta frente al COVID-19*. Centro de Información MIPYMES. http://sice.oas.org/SME_CH/Newsletters/SICE_SME_CH_NL_COVID_19_s.asp
- Organización Internacional del Trabajo. (2019). *Las plataformas digitales y el futuro del trabajo: Cómo fomentar el trabajo decente en el mundo digital*. https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---dgreports/---dcomm/---publ/documents/publication/wcms_684183.pdf
- Remacha, M. (2017, abril). Empresa y objetivos de desarrollo sostenible. *Cuadernos de la Cátedra Caixa Bank de Responsabilidad Social Corporativa* (34). <https://media.iese.edu/upload/st0438.pdf>
- Ronda, P. G., & Marcané, J. A. (2004). *Dirección estratégica integrada: Un enfoque para integrar los niveles estratégico, táctico y operativo*. Instituto de Información Científica y Tecnológica de España.
- Senge, P. (2006). *The fifth discipline*. Doubleday.
- Välíkangas, L., & Hamel, G. (2003). En busca de la resiliencia. *Harvard Business Review*, 81(9), 40-52.
- Victore, R. (2005). La dirección integrada de proyectos haciendo uso de las bases de datos en el marco del perfeccionamiento empresarial. *Folletos Gerenciales*, 9(2), 125-137.
- Vidal Arizabaleta, E. (2004). *Diagnóstico organizacional: Evaluación sistémica del desempeño empresarial en la era digital*. Ecoe.
- Wildavsky, A. (1988). *Searching for safety*. New Brunswick: Transaction Books.
- Yance Carvajal, C., Solís Granda, L., Burgos Villamar, I., & Herminda Hermida, L. (2017, junio). La importancia de las PYMES en el Ecuador. *Revista Observatorio de la Economía Latinoamericana*. <http://www.eumed.net/cursecon/ecolat/ec/2017/pymes-ecuador.html>
- Zapata Mora, B. (2020, 29 de junio). Más de 10 000 emprendedores y pymes se agrupan en plataformas digitales en Ecuador; estos son los pasos para registrarse. *El Universo*. <https://www.eluniverso.com/noticias/2020/06/25/nota/7884600/plataformas-digitales-negocios-emprendedores-ecuador>
- Zevallos, J. (2020). Entrevista con el ministro de Salud de Ecuador, Juan Carlos Zevallos: No se pueden esconder los cadáveres. *BBC*. <https://www.bbc.com/mundo/noticias-america-latina-52219012>

Valor percibido y lealtad del cliente: estrategia *cobranding* de tarjetas de crédito en Bogotá (Colombia)*

Sara Catalina Forero-Molina**

Samir Ricardo Neme-Chaves***

Fecha de recibido: 10 de julio de 2020

Fecha de aprobado: 7 de octubre de 2020

Para citar este artículo: Forero-Molina, S. C., & Neme-Chaves, S. R. (2021). Valor percibido y lealtad del cliente: Estrategia *cobranding* de tarjetas de crédito en Bogotá (Colombia). *Revista Universidad & Empresa*, 23(40), 1-18. <https://doi.org/10.12804/revistas.urosario.edu.co/empresa/a.9335>

Resumen

El *cobranding* es una oportunidad estratégica de cooperación entre marcas, al punto que las involucradas en la alianza buscan beneficios particulares sin perder su identidad. Existen múltiples tipos de *cobranding*, uno de los cuales es el cooperativo o de alcance y conocimiento, del que hace parte la estrategia de tarjetas de crédito de marca compartida. Se trata de un tipo de alianza creciente en los últimos años en Colombia con diversas pretensiones, como la incursión en nuevos nichos de mercado, nuevos beneficios

* La investigación presentada en este artículo fue financiada por la Universidad Santo Tomás (Colombia), a través del Acta 18130040, otorgada a los dos autores, y llevó el título "Análisis de la percepción de valor y la lealtad de los clientes de las tarjetas de crédito de marca compartida para la categoría institución bancaria-tienda minorista de ropa, accesorios y calzado en Bogotá".

** Magíster en Administración de la Universidad Nacional de Colombia. Docente investigadora de la Facultad de Mercadeo, Universidad Santo Tomás (Colombia). Correo electrónico: saraforero@usantotomas.edu.co. ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-3020-0690>

*** Magíster en Psicología del Consumidor de la Fundación Universitaria Konrad Lorenz (Colombia). Docente investigador de la Facultad de Mercadeo, Universidad Santo Tomás (Colombia). Correo electrónico: samirneme@usantotomas.edu.co. ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-2327-4947>

para los clientes, mayor fidelización de los clientes, entre otros. En conformidad, la investigación tuvo como objetivo identificar la relación entre la percepción de valor hacia las tarjetas de crédito de marca compartida y la lealtad hacia marcas de ropa, accesorios y calzado en Bogotá (Colombia). Se llevó a cabo un estudio cuantitativo de corte correlacional con diseño transversal, contando con un muestreo no probabilístico-por conveniencia con un total de 250 encuestas válidas. Los resultados dejan entrever una relación entre los factores de valor percibido hacia las tarjetas de crédito de marca compartida y los factores de lealtad hacia las marcas estudiadas, y se pudieron validar todas las hipótesis planteadas.

Palabras clave: percepción de valor; lealtad; tarjetas de crédito de marca compartida.

Perceived Value and Customer Loyalty: Credit Card Co-branding Strategy in Bogotá - Colombia

Abstract

Co-branding is a strategic opportunity for cooperation between brands. Those involved in the alliance seek particular benefits without losing their identity. There are multiple types of co-branding; one is cooperative or outreach and knowledge, which is part of the co-branded credit card strategy. It is a growing type of alliance in recent years in Colombia with various claims for brands such as the incursion into new market niches, new benefits for customers, and increased customer loyalty, among others. In accordance, the present investigation aims to identify the relationship between the perception of value towards credit cards of the shared brand and the loyalty towards the clothing, accessories, and footwear brands in Bogotá-Colombia. A cross-sectional correlational quantitative study was carried out, with a non-probability sampling —for convenience with a total of 250 valid surveys. The results hint that there is a relationship between the perceived value factors towards shared brand credit cards and the loyalty factors towards the studied brands, thus being able to validate all the hypotheses proposed.

Keywords: Perceived value; loyalty; co-branded credit cards.

Valor percebido e lealdade do cliente: estratégia de co-branding de cartões de crédito em Bogotá-Colômbia

Resumo

A prática de *co-branding* é uma oportunidade estratégica de cooperação entre marcas, no sentido de que, as partes envolvidas na aliança buscam benefícios particulares sem perder a própria identidade. Existem vários tipos de *co-branding*, um deles é o cooperativo ou de alcance e conhecimento, do qual fazem parte empresas de cartões de crédito de marcas compartilhadas. Trata-se de um tipo de aliança crescente nos últimos anos na Colômbia, cujas marcas possuem diversas pretensões, como a entrada em novos nichos de mercado, novos benefícios para os clientes, maior fidelização dos clientes, entre outros. Nesse sentido, a presente pesquisa tem como objetivo identificar a relação entre a percepção de valor dos cartões de crédito de marcas compartilhadas, assim como a fidelidade para com marcas de roupa, acessórios e calçados em Bogotá – Colômbia. Procedeu-se um estudo quantitativo correlacional e transversal, com uma amostra não probabilística – por conveniência com um total de 250 pesquisas de opinião válidas. Os resultados demonstram a existência de relação entre os fatores de valor percebido em relação aos cartões de crédito de marcas compartilhadas e os fatores de fidelidade em relação às marcas estudadas, validando dessa forma, todas as hipóteses levantadas.

Palavras-chave: percepção de valor, lealdade, cartões de crédito de marca compartilhada.

Introducción

El *cobranding* se ha constituido en una oportunidad estratégica de cooperación entre marcas, a partir de la cual aquellas involucradas en la alianza están en la búsqueda de beneficios particulares, sin perder la identidad de cada una y generando valor añadido. En términos generales, el *cobranding* tiene como meta el desarrollo efectivo de lealtad en los clientes para el producto resultado de la alianza o para las marcas de forma individual (Kim et al., 2007) y la generación de favorables índices de valor percibido en los clientes (Helmig et al., 2008). Así, se ha transformado en cierto sentido la concepción de la competencia entre marcas y se ha adaptado a la de cooperación (Grębosz, 2012; Grębosz-Krawczyk & Pointet, 2017), al observar que, como afirman Swaminathan et al. (2015), permite respuestas más positivas de los consumidores.

En ese orden de ideas, el *cobranding* se fundamenta en el sentido de la alianza, lo que implica que se comparten objetivos, desde el entendimiento de que las marcas buscan alianzas, ya que “ninguna compañía puede movilizar todos los recursos y activos necesarios para responder a las rápidas oportunidades de negocios una y otra vez” (Rúmbolo, 2015, p. 15), por lo que es conveniente buscar formas de colaboración efectivas. Esto es consistente con la apreciación de Kapferer (2008) respecto a que “el co-branding es el resultado de un deseo de permanecer dentro de las competencias clave de la empresa, hasta el punto de buscar en otras partes las competencias que faltan” (p. 166).

Lo anterior constituye un reto significativo para las marcas que deciden implementar el *cobranding*, en la medida en que no se trata de generar confusión en el mercado en cuanto a su identidad y personalidad, sino precisamente en reforzarlas. Esto basado en el hecho de que la evaluación del consumidor hacia las marcas asociadas se puede ver alterada (para beneficio o perjuicio) por la exposición a la alianza, en lo cual influyen diversos factores como las actitudes preexistentes hacia las marcas, el ajuste percibido de los productos y el ajuste percibido de las marcas (Simonin & Ruth, 1998; Bravo & Pina, 2009). Ello implica el riesgo de pérdida de credibilidad o no elevación de la calidad percibida de una de las marcas de la alianza (Park et al., 1996; Rúmbolo, 2015; Tur Viñes, 2012).

Es preciso evidenciar que la intensa competencia en los mercados saturados actuales, especialmente en lo referente a los bienes de consumo de rápido movimiento, ha llevado a que el uso de productos *cobranded* sea cada vez más importante (Helmig et al., 2008). Si bien existen diferentes tipos de *cobranding*, en términos generales, Hoyos (2016), apoyado en Lamb et al. (2011) y en Blackett y Boad (2011), menciona cuatro: a) de ingredientes, cuando un producto (marca *senior*) incluye un ingrediente o se combina con otra marca (marca *junior*); b) cooperativo o de alcance y conocimiento, concentrado en intangibles, donde las marcas que se unen buscan desarrollar sinergia utilizando lo principal de su saber hacer con el principal objetivo de obtener clientes de forma rápida y segura, aumentando así los ingresos; c) basado en el respaldo de valores, orientado a una causa, y d) de marcas complementarias, no existe la marca *senior* y la *junior*, las dos tienen la misma importancia.

Respecto al sector *retail* y *cobranding*, es posible encontrar los estudios de Dahlstrom y Conway Dato-On (2004), en los cuales se evaluaron los factores y los antecedentes importantes y potenciales ante la estrategia de *cobranding* para el sector minorista; el de Ching Wang et al. (2015), en el que se interpreta la reacción de dos culturas diferentes ante la estrategia *cobranding retailer* para marcas de lujo; el de Wright et al. (2007), que investiga el uso del *cobranding* en franquicias, enfocando en un estudio de caso hacia McDonald's/McCafe, y formulan un modelo teórico; el de Shen et al. (2014), así como el de Oeppen y Jamal (2014), en el cual se examina empíricamente el *cobranding* en el sector de la moda rápida y sus efectos, por mencionar algunos.

Por otra parte, se aprecia el auge que han venido teniendo en el mundo las tarjetas de crédito de marca compartida o productos de alianza *cobranding* entre marcas de *retail* y bancarias. ElBoghdady (2003) manifiesta que los acuerdos de *cobranding* para las tarjetas florecieron entre 1992 y 1999, aun cuando se estancaron por la baja rentabilidad que representaron para algunos bancos y resurgieron posteriormente bajo la premisa de generar distinción en un mercado altamente competitivo.

Así, es interesante detallar el crecimiento de estas estrategias *cobranding* en los últimos años en Latinoamérica, y que para el caso colombiano, según la Superintendencia Financiera de Colombia (2019), representa un total de 15 420 376 tarjetas de crédito vigentes para abril, y de acuerdo con la misma fuente (citada en *El Universal*, 2016), para diciembre

de 2014, de los 12 684 370 unidades de tarjetas de crédito en circulación, 2 290 819 correspondían a alianzas *cobranding* entre el sector financiero y las grandes cadenas de *retail* del país. Se destaca como el banco pionero a Colpatria, en cuanto a la implementación de tarjetas de marca compartida hacia los años noventa, y que hoy ocupa el segundo puesto de este tipo de productos, seguido por el banco Davivienda. Otras entidades bancarias que cuentan con estas tarjetas en Colombia, son Banco de Occidente, Banco de Bogotá, Scotiabank Colpatria, AV Villas, Bancolombia, BBVA, Banco Caja Social y Helm Bank.

En la práctica, se argumentan diferentes motivos por los cuales son beneficiosas las tarjetas de alianza entre entidades bancarias y el sector *retail*. Para las entidades bancarias, esta estrategia posibilita incursionar en nuevos nichos de mercado, mejorar los beneficios para los clientes, generar a los clientes exclusividad en la adquisición de productos e incrementar en sí el uso de la tarjeta; para el sector *retail*, los beneficios giran en torno a que permiten lograr mayor fidelización entre los clientes, atraer nuevos, garantizar que seguirán visitando el comercio y comprando y generar recordación de marca.

A nivel académico se destaca el estudio de Wang y Hsu (2016), el cual deja entrever que existe una relación positiva y significativa entre la actitud de los consumidores hacia las tarjetas de crédito de marca compartida de aerolínea, los beneficios percibidos, las normas subjetivas y el control de la conducta percibida. Por su parte, el estudio de Wang y Farquhar (2018) demostró una fuerte asociación entre los beneficios percibidos asociados por parte de los consumidores y la intención de usar una tarjeta de crédito de marca compartida, teniendo como variable moderadora el involucramiento.

Teniendo en cuenta lo anterior, se planteó como objetivo para la investigación identificar la relación entre la percepción de valor hacia las tarjetas de crédito de marca compartida y la lealtad hacia marcas de ropa, accesorios y calzado en Bogotá. Así, se constituye en un aporte, pues no existe literatura académica específica para interpretar este tipo de estrategia *cobranding* en el país, y la evidencia empírica también es poca, ya que no se ha indagado por el impacto y los resultados de forma explícita, más allá de lo que se refiere a la cuota de mercado y, como lo refieren Wang y Hsu (2016), es limitada la evidencia de investigación empírica sobre la efectividad de la marca compartida en la práctica.

A continuación se contextualiza lo referente a valor percibido y lealtad. El primero es “la evaluación global del consumidor con respecto a la utilidad del producto basada en la percepción de lo que se recibe a cambio de lo que se da” (Zeithaml, 1988, p. 14); el concepto está arraigado en la teoría de la equidad, donde un consumidor evalúa el costo de un producto en comparación con los beneficios recibidos (monetarios y no monetarios) (Bolton & Lemon, 1999; Yang et al., 2011). Los consumidores deben percibir la transacción como justa y equitativa, lo que a su vez tendrá un impacto positivo en el comportamiento de compra. Así, Petrick (2002) propone una tipología del valor percibido que incluye cinco categorías: el valor emocional, el valor social, el valor utilitario, la calidad y el precio, siendo altamente valorada y utilizada por la comunidad científica (Dedeoglu et al., 2018; Kim et al., 2018; Nguyen, 2018).

Particularmente, el valor utilitario se define como “la utilidad percibida adquirida a partir de la capacidad de una alternativa para el desempeño funcional o físico. Una alternativa adquiere valor funcional a través de la posesión de atributos funcionales, utilitarios o físicos sobresalientes” (Sheth et al., 1991, p. 161). El valor social se define como “la utilidad percibida adquirida a partir de la asociación de una alternativa con uno o más grupos sociales específicos. Una alternativa adquiere valor social a través de la asociación con grupos demográficos, socioeconómicos y étnico-culturales estereotipados positiva o negativamente” (p. 161). El valor emocional se define como “la utilidad percibida adquirida de la capacidad de una alternativa para despertar sentimientos o estados afectivos. Una alternativa adquiere valor emocional cuando se asocia con sentimientos específicos o cuando precipita o perpetúa esos sentimientos” (p. 161). El valor utilitario “resulta de la búsqueda consciente de una consecuencia específica, las cosas pueden demostrar ser buenas, al mostrarse como un medio para algo que se admite que es bueno” (Babin et al., 1994, p. 646).

El valor hedónico resulta más de la diversión que de la finalización de la tarea (Holbrook & Hirschman, 1982). Por tanto, “el valor de compra hedónico refleja el entretenimiento potencial y el valor emocional de las compras” (Babin et al., 1994, p. 645). El precio es la utilidad derivada del producto debido a la reducción de la cantidad de dinero que se paga por él (Sweeney & Soutar, 2001). La utilidad es aquella que se deriva de la calidad percibida, y el rendimiento esperado del producto (Sweeney & Soutar, 2001). Así, la calidad hace referencia a la percepción que el producto que se adquiere o se usa está bien

constituido, es confiable y brinda las prestaciones esperadas (Petrick, 2002; Walsh et al., 2014). Por otra parte, Ramírez Angulo y Duque Oliva (2013) definen la lealtad como:

[...] una variable multidimensional que describe el comportamiento y la actitud de las personas, en relación a la preferencia de productos, marcas o establecimientos determinados por encima de otros de su misma clase. [Por tanto...] se refleja en el incremento de la probabilidad de repetir los comportamientos de compra y consumo de los mismos productos o servicios que han sido adquiridos, consumidos o usados con anterioridad. (p. 305)

En tal sentido, Oliver (1999, citado en Vera & Trujillo, 2009) plantea que la lealtad es un fenómeno multifactorial y además se compone de lealtad cognitiva, afectiva, intencional y acción. Para Jacoby y Kiner (1973, citados en Ramírez Angulo & Duque Oliva, 2013) la lealtad incluye: lealtad comportamental, afectiva y cognitiva. Como indican los autores, la primera se asocia con la frecuencia de compra y recompra; la segunda, con el vínculo emocional que tienen los consumidores hacia las marcas, y la tercera, con la atención y concentración que da una persona a sus procesos de consumo y elección de marcas. Esto quiere decir que la lealtad incluye aspectos psicológicos de evaluación y toma de decisiones, los cuales conllevan actitudes y emociones respecto a una marca o grupo de marcas de la misma categoría y, posteriormente, se convierten en comportamientos de compra efectivos y repetitivos (Jacoby & Kyner, 1973; Berné, 1997; Delgado, 2004, citados en Colmenares & Saavedra, 2007). De acuerdo con Rundle-Thiele (2005) y Söderlund (2006), citados en García y Fernández (2016), es posible que cada consumidor presente estados de lealtad en mayor o menor grado para cada una de las dimensiones, es decir, que por ejemplo se evidencie en un consumidor alta fidelidad comportamental pero baja actitudinal.

En general, se ha encontrado que existe una relación entre el valor percibido y la lealtad en diferentes productos, servicios o actores de la cadena de valor como ventas minoristas (Grace & O’Cass, 2005; Mencarelli & Lombart, 2017). El estudio de Jiang et al. (2018) deja entrever que la lealtad a la marca se ve influenciada por la experiencia favorable con las actividades de comunicación de *marketing* de la marca; entonces, si las actividades de comunicación se llevan a cabo durante la etapa previa al consumo, además generará respuestas afectivas positivas para mejorar la preferencia de marca que contribuya a aumentar el valor percibido. Así, el valor percibido es un mejor predictor de

lealtad actitudinal y lealtad comportamental (número de visitas y ventas totales) que la satisfacción (Mencarelli & Lombart, 2017).

Particularmente, el estudio de Shen et al. (2017) sobre alianzas *cobranding* entre diseñadores de lujo y marcas de moda rápida deja entrever que la alianza es beneficiosa para ambas marcas y es posible aumentar las lealtades de los clientes generando maximización de beneficios. De igual manera, evidenció que si la marca compartida tiene éxito, la lealtad a la marca de moda rápida debería ser alta; sin embargo, la revisión de la literatura no mostró estudios que hubiesen abordado la relación entre la percepción de valor y la lealtad en tarjetas de crédito de marca compartida, y es justo allí donde este estudio quiere aportar.

1. Metodología

La presente investigación es de carácter cuantitativo de corte correlacional con diseño transversal. El instrumento de recolección fue un cuestionario diseñado con una escala tipo Likert de 5 puntos, la cual tuvo un alfa de Cronbach de 0.8 y un Lambda 6 de Guttman de 0.83. Los datos se analizaron con el *software* R versión 3.6.1 (R Core Team, 2019). Se determinó un muestreo no probabilístico por conveniencia, se usó este muestreo por facilidad de acceso a la muestra. El trabajo de campo se llevó a cabo en el segundo semestre del 2018 y se obtuvieron un total de 250 encuestas recogidas virtualmente, a través de correo electrónico y redes sociales. Los criterios de inclusión fueron que el participante tuviera activa hace al menos 6 meses alguna de las tarjetas de crédito de marca compartida listadas, las cuales eran 9 tarjetas que circulan en el mercado bogotano para la categoría en estudio (institución bancaria-marca de ropa, accesorios y calzado). En tal medida, la tabla 1 indica las variables estudiadas y el enfoque de la escala.

Tabla 1. Variables y escalas

Constructo	Subvariables	Escala	Nivel de medición
Valor percibido	<ul style="list-style-type: none"> - Valor emocional - Valor utilitario - Valor social - Precio - Calidad 	Elaboración propia con base en las definiciones de Petrick (2002)	Intervalo-escala Likert
Lealtad	<ul style="list-style-type: none"> - Lealtad comportamental - Lealtad cognitiva - Lealtad afectiva 	Ramírez Angulo y Duque Oliva (2013)	Intervalo-escala Likert

Fuente: elaboración propia.

Basado en lo anterior, la tabla 2 relaciona las hipótesis planteadas. Es preciso recordar que el valor percibido se enfoca en la tarjeta de crédito de marca compartida, y la lealtad, hacia la marca de ropa, calzado y accesorios.

Tabla 2. Hipótesis

Hipótesis	Relación positiva entre	
H1	Valor social	Lealtad comportamental
H2	Valor social	Lealtad cognitiva
H3	Valor social	Lealtad afectiva
H4	Valor emocional	Lealtad comportamental
H5	Valor emocional	Lealtad cognitiva
H6	Valor emocional	Lealtad afectiva
H7	Precio	Lealtad comportamental
H8	Precio	Lealtad cognitiva
H9	Precio	Lealtad afectiva
H10	Calidad	Lealtad comportamental
H11	Calidad	Lealtad cognitiva
H12	Calidad	Lealtad afectiva
H13	Valor utilitario	Lealtad comportamental
H14	Valor utilitario	Lealtad cognitiva
H15	Valor utilitario	Lealtad afectiva

Fuente: elaboración propia.

2. Resultados

En cuanto a los resultados, estos se dividen en cuatro partes: la primera tiene que ver con la caracterización de la muestra; la segunda, con las prácticas de consumo de los actuales clientes de las tarjetas de crédito de marca compartida estudiados para la categoría seleccionada; la tercera, con los niveles de lealtad y valor percibido, y la cuarta, con el análisis correlacional entre los constructos valor percibido y lealtad.

En primer lugar, la muestra se caracterizó por ser 53% mujeres y 47% hombres. El 24% tiene entre 20 y 26 años; el 27%, entre 27 y 33 años; el 31%, entre 34 y 40 años, y el 18%, más de 40 años. La media fue 33.46 años; la desviación estándar, de 8.17, y el rango, de 20-55. Respecto a la ocupación, el 12% son estudiantes; el 72%, empleados; el 13%, independientes, y el 3%, amas de casa. En cuanto al estrato, el 2% son de estrato 2; el 25%, de estrato 3; el 47%, de estrato 4; el 18%, de estrato 5, y el 8%, de estrato 6. Con referencia al nivel de escolaridad, el 1% estudiaron hasta primaria; el 5%, secundaria; el 4%, carreras técnicas-tecnológicas; el 54%, carreras profesionales, y 36%, posgrados.

En segundo lugar, se realizaron cuatro preguntas sobre prácticas de consumo, lo cual indica que el 16% de los encuestados adquirió la tarjeta de crédito de marca compartida hace “menos de dos meses”; el 16%, “entre dos y seis meses”; el 34%, “entre seis y doce meses”, y el restante 34%, hace “más de un año”. En cuanto al interrogante sobre cada cuánto hace uso de la tarjeta en términos generales, el 29% de los encuestados manifestó que “una vez al mes”; el 11%, “entre 2 y 3 veces al mes”; el 11%, “más de 3 veces al mes”; el 29%, “una vez cada dos meses”, y el 20%, “una vez cada seis meses”. En cuanto a la frecuencia de uso de la tarjeta para comprar en la marca de ropa propiamente, el 42% manifestó que “siempre”; el 14%, que “casi siempre”; el 33%, que “algunas veces”; el 10%, que “casi nunca”, y el 2%, que “nunca”.

También se interrogó sobre los motivos por los cuales decidió adquirir la tarjeta de crédito de marca compartida, lo cual arrojó que el 38% la adquirió “porque me da crédito para comprar en esta marca”; el 24%, “porque me gusta la entidad bancaria que la respalda”; el 28%, “por los beneficios adicionales que brinda la tarjeta para esta marca”, y el 14%, “por los beneficios adicionales que brinda la tarjeta aparte de los de esta marca”.

En tercer lugar, en la tabla 3 se pueden observar los niveles de valor percibido y lealtad por factor y en consolidado. En valor percibido, el factor con la media más baja es el emocional, con 3.40, y el más alto es calidad percibida, con 4.09. El valor percibido en general tiene una media de 3.67. En cuanto a la lealtad, la media más baja corresponde a la cognitiva (3.55), y la más alta, a la afectiva (3.79). La lealtad en general tiene una media de 3.75.

Tabla 3. Niveles de valor percibido y lealtad

	Valor percibido				Lealtad			
	Valor emocional	Valor utilitario	Calidad percibida	Precio	Valor social	Lealtad afectiva	Lealtad comportamental	Lealtad cognitiva
Media por factor	3.40	3.56	4.09	3.80	3.49	3.79	3.89	3.55
Media por constructo	3.67				3.75			
Desviación estándar	0.45	0.45	0.57	0.65	0.98	0.67	0.80	0.66

Fuente: elaboración propia.

En cuarto lugar, se evaluó la relación entre las subvariables de los constructos valor percibido y lealtad de marca a partir del coeficiente de correlación de Pearson con un valor de significancia de 0.001. Como se aprecia en la tabla 4, todas las hipótesis se aceptan, lo que indica una relación positiva entre todas las dimensiones de valor percibido hacia las tarjetas de crédito de marca compartida y las de lealtad hacia las marcas de ropa.

Tabla 4. Correlaciones entre valor percibido y lealtad de marca

Hipótesis	Relación positiva entre		Correlación	Conclusión
H1	Valor social	Lealtad comportamental	0.42	Se acepta
H2	Valor social	Lealtad cognitiva	0.33	Se acepta
H3	Valor social	Lealtad afectiva	0.27	Se acepta
H4	Valor emocional	Lealtad comportamental	0.19	Se acepta
H5	Valor emocional	Lealtad cognitiva	0.26	Se acepta
H6	Valor emocional	Lealtad afectiva	0.18	Se acepta
H7	Precio	Lealtad comportamental	0.43	Se acepta
H8	Precio	Lealtad cognitiva	0.33	Se acepta
H9	Precio	Lealtad afectiva	0.31	Se acepta
H10	Calidad	Lealtad comportamental	0.46	Se acepta
H11	Calidad	Lealtad cognitiva	0.28	Se acepta

Hipótesis	Relación positiva entre		Correlación	Conclusión
H12	Calidad	Lealtad afectiva	0.39	Se acepta
H13	Valor utilitario	Lealtad comportamental	0.35	Se acepta
H14	Valor utilitario	Lealtad cognitiva	0.26	Se acepta
H15	Valor utilitario	Lealtad afectiva	0.31	Se acepta

Fuente: elaboración propia.

Finalmente, la figura 1 da razón de lo presentado en la tabla 3.

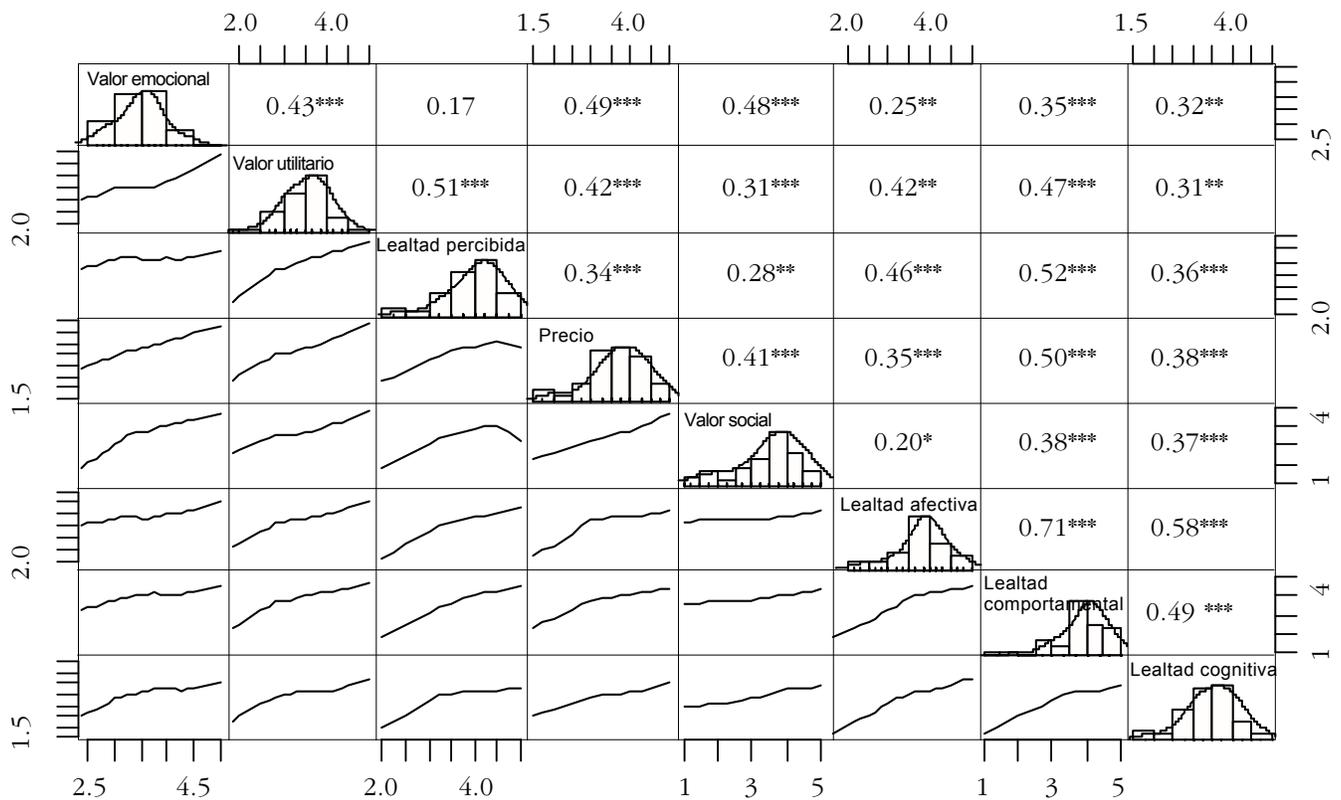


Figura 1. Correlaciones entre las dimensiones de valor percibido y lealtad de marca

Nota: la figura muestra la distribución de cada variable en diagonal. En la parte inferior de la diagonal se muestran los gráficos de dispersión bivariados con una línea ajustada. En la parte superior de la diagonal se evidencia el valor de la correlación más el nivel de significación como estrellas. Teniendo en cuenta que cada nivel de significación está asociado a un símbolo, valores de $p < 0.001$ corresponden al símbolo ***, valores de $p < 0.01$ corresponden al símbolo ** y valores de $p < 0.05$ no tienen asignados simbología.

Fuente: elaboración propia.

3. Discusión

Los resultados determinan una relación entre los factores de valor percibido y los de lealtad, lo que constituía el objetivo principal de la investigación. Se validaron todas las hipótesis planteadas. Así, para el caso de tarjetas de crédito de marca compartida, es evidente que para los clientes estas alianzas conllevan respuestas más positivas, lo que va en línea con lo planteado por Swaminathan et al. (2015), ya que en general hay una alta frecuencia de uso para comprar en la marca de ropa de la alianza, respectivamente.

De igual manera, la presente investigación está en consonancia con lo planteado por Kim et al. (2007), en cuanto a que el *cobranding* pretende obtener lealtad en los clientes para el producto resultado de la alianza, así como para las marcas de forma individual; para este caso, se evidencia existencia de un nivel de lealtad medioalto hacia la marca de ropa, accesorios y calzado. Respecto al valor percibido, también se está en línea con lo planteado por Helmig et al. (2008): se evidencia una generación de valor percibido (nivel medioalto) en los clientes en relación con la tarjeta de crédito de marca compartida.

La calidad percibida obtuvo el nivel más alto dentro de los factores de valor percibido, lo que indica, según Petrick (2002) y Walsh et al. (2014), que el producto que se adquiere o se usa, en este caso, la tarjeta de crédito de marca compartida está bien constituida, es confiable y brinda lo esperado, lo cual es claro en los resultados de los ítems que midieron la calidad percibida, ya que se obtuvieron medias de 4.08 para “La tarjeta de crédito de marca compartida le brinda el servicio que necesita”, de 4.14 para “La tarjeta de crédito de marca compartida cumple sus necesidades”, de 4.15 para “Se siente seguro al hacer transacciones con la tarjeta de crédito de marca compartida” y de 3.98 para “La tarjeta de crédito de marca compartida brinda mejores prestaciones que otras tarjetas de crédito”.

La lealtad comportamental obtuvo el nivel más alto dentro de los factores de lealtad, lo que indica, según Jacoby y Kiner (1973, citados en Ramírez Angulo & Duque Oliva, 2013), que existe alta frecuencia de compra y recompra; en este caso en la marca de ropa, lo cual es claro en los resultados de los ítems que midieron la lealtad comportamental, ya que se obtuvieron medias de 3.93 para “Fue muy importante comprar esta marca más que cualquier otra”, de 3.92 para “Me siento consistente comprando esta marca más que cualquier otra” y de 3.81 para

“Una vez que he elegido una marca en particular me mantengo en mi elección”. Por otra parte, los resultados están en la misma línea de lo mencionado por Mencarelli y Lombart (2017), en cuanto a que el valor percibido es un predictor de lealtad comportamental, ya que para este caso se validan las hipótesis 1, 4, 7, 10 y 13.

Particularmente, para este estudio no se presenta lo mencionado por Rundle-Thiele (2005) y Söderlund (2006), citados por García y Fernández (2016), respecto a que es posible que cada consumidor presente estados de lealtad en mayor o menor grado para cada una de las dimensiones, es decir, que por ejemplo se evidencie en un consumidor alta fidelidad comportamental pero baja actitudinal, ya que para los factores de lealtad estudiados todos tienen niveles consecuentes entre sí, considerándose como medioaltos.

Conclusiones

Este estudio se considera que aporta a reducir el vacío que se encuentra en cuanto a la falta de evidencia de investigación empírica sobre la efectividad de la marca compartida, como lo afirman Wang y Hsu (2016). Así, en vista de que no hay antecedentes empíricos referentes a tarjetas de crédito de marca compartida, esta investigación se constituye como referente y pionera al respecto, al menos en lo respectivo a las alianzas entre establecimientos bancarios y marcas de ropa, accesorios y calzado, y complementa estudios referentes a aerolíneas, tal como se mencionaron anticipadamente.

La principal limitación de la investigación se encuentra en el tipo de muestreo seleccionado, porque es uno no probabilístico, seleccionado por el hecho no contar con acceso a la base de datos oficial sobre clientes de tarjetas de crédito de marca compartida vigentes en Bogotá (Colombia).

A partir de este trabajo, se sugieren futuras líneas de investigación que se orienten a la medición de otros constructos para el caso de las tarjetas de crédito de marca compartida, por ejemplo, las actitudes, el involucramiento, entre otras, tanto en términos del producto *cobrand* en sí mismo como de los impactos en las marcas vinculadas. De igual manera,

son importantes estudios en torno a otros tipos de tarjetas de crédito de marca compartida, por ejemplo, con aerolíneas, restaurantes, servicios de telefonía móvil, cooperativas, entre otras, con el fin de realizar contrastes y derivar conclusiones al respecto.

Referencias

- Babin, B., Darden, W. R., & Griffin, M. (1994). Work and/or fun: Measuring hedonic and utilitarian shopping value. *Journal of Consumer Research*, 20(4), 644-656.
- Bolton, R. N., & Lemon, K. N. (1999). A dynamic model of customers' usage of services: Usage as an antecedent and consequence of satisfaction. *Journal of Marketing Research*, 36(2), 171-186.
- Bravo, R., & Pina, J. (2009). Las alianzas de marca online-offline: Una estrategia de entrada al mercadeo offline. *Cuadernos de Ciencias Económicas y Empresariales*, (56-57), 39-60. <http://cuadernos.uma.es/pdfs/pdf689.pdf>
- Ching Wang, S., Soesilo, P., & Zhang, D. (2015). Impact of luxury brand retailer *cobranding* strategy on potential customers: A cross-cultural study. *Journal of International Consumer Marketing*, 27(3), 237-252.
- Colmenares, O., & Saavedra, J. (2007). Aproximación teórica de la lealtad de marca: Enfoques y valoraciones. *Cuadernos de Gestión*, 7(2), 69-81.
- Dahlstrom, R., & Conway Dato-On, M. (2004). Business-to-business antecedents to retail *co-branding*. *Journal of Business-to-Business Marketing*, 11(3), 1-22.
- Dedeoglu, B. B., Bilgihan, A., Ye, B. H., Buonincontri, P., & Okumus, F. (2018). The impact of servicescape on hedonic value and behavioral intentions: The importance of previous experience. *International Journal of Hospitality Management*, 72, 10-20. <https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2017.12.007>
- ElBoghdady, D. (2003, 14 de octubre). Banks, retailers again push 'co-branded' credit cards. *The Washington Post*. <https://www.washingtonpost.com/archive/business/2003/10/14/banks-retailers-again-push-co-branded-credit-cards/6a52e7bf-2a8d-4322-a172-61390b554db2/>
- El Universal* (2016, 21 de julio). El uso de las tarjetas de crédito y débito sigue creciendo en Latinoamérica. <https://www.eluniversal.com.co/economica/el-uso-de-las-tarjetas-de-credito-y-debito-sigue-creciendo-en-latinoamerica-230990-jqeu337583>
- García, C., & Fernández, M. (2016). Desarrollo y validación inicial de una escala para evaluar la fidelidad de los consumidores hacia las tiendas. *European Research on Management and Business Economics*, 22(2), 94-100. <https://doi.org/10.1016/j.iedee.2015.10.005>

- Grace, D. A., & O' Cass, A. (2005). Examining the effects of service brand communications on brand evaluation. *Journal of Product and Brand Management*, 14(2), 106-116.
- Grębosz, M. (2012). The outcomes of the *cobranding* strategy. *Chinese Business Review*, 11(9), 823-829. <http://www.davidpublisher.com/Public/uploads/Contribute/5514c3d22e092.pdf>
- Grębosz-Krawczyk., & Pointet, J.-M. (2017). Co-branding strategy as a source of innovation on international market. *Journal of Intercultural Management*, 9(3), 63-77. <https://doi.org/10.1515/joim-2017-0014>
- Helmig, B., Huber, J., & Leeftang, P. (2008). Co-branding: The state or the art. *Schmalenbach Business Review*, 60, 359-377.
- Holbrook, M., & Hirschman, E. (1982). Hedonic consumption: Emerging concepts, methods and propositions. *Journal of Marketing*, 46(3), 92-101.
- Hoyos, R. (2016). *Branding: El arte de marcar corazones*. Ecoe.
- Jiang, K., Luk, S. T., & Cardinali, S. (2018). The role of pre-consumption experience in perceived value of retailer brands: Consumers' experience from emerging markets. *Journal of Business Research*, 86, 374-385. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2017.09.026>
- Kapferer, J. (2008). *The new strategic brand management: Creating and sustaining brand equity long term* (4.^a ed.). Kogan Page.
- Kim, W., Lee, S., & Lee, H. (2007). Cobranding and brand loyalty. *Journal of Quality Assurance in Hospitality and Tourism*, 8(2), 1-23.
- Kim, M. J., Lee, C. K., Petrick, J. F., & Hahn, S. S. (2018). Factors affecting international event visitors' behavioral intentions: the moderating role of attachment avoidance. *Journal of Travel and Tourism Marketing*, 35(8), 1027-1042.
- Mencarelli, R., & Lombart, C. (2017). Influences of the perceived value on actual repurchasing behavior: Empirical exploration in a retailing context. *Journal of Retailing and Consumer Services*, 38, 12-21. <https://doi.org/10.1016/j.jretconser.2017.04.008>
- Nguyen, N. (2018). The combined effects of service offering and service employees on the perceived corporate reputation. *Athens Journal of Business and Economics*, 4(2), 129-146.
- Oeppen, J., & Jamal, A. (2014). Collaborating for success: Managerial perspectives on *cobranding* strategies in the fashion industry. *Journal of Marketing Management*, 30(9-10), 925-948.
- Park, W., Jun, S., & Shocker, A. (1996). Composite branding alliances: An investigation of extension and feedback effects. *Journal of Marketing Research*, xxxiii, 453-466.
- Petrick, J. F. (2002). Development of a multi-dimensional scale for measuring the perceived value of a service. *Journal of Leisure Research*, 34(2), 119-134.

- Ramírez Angulo, P. J., & Duque Oliva, E. J. (2013). Involucramiento de producto y lealtad de marca para productos de consumo masivo en Bogotá D.C. *Estudios Gerenciales*, 29(128), 303-312. <https://doi.org/10.1016/j.estger.2013.09.004>
- Rúmbolo, A. (2015). *Co-branding y moda: Una estrategia de co-creación de valor* [tesis de pregrado]. Universidad de San Andrés, Buenos Aires.
- Shen, B., Jung, J., Chow, P., & Wong, S. (2014). Co-branding in fast fashion: The impact of consumers' need for uniqueness on purchase perception. En T. M. Choi (Ed.), *Fashion branding and consumer behaviors* (pp. 101-112). Springer.
- Shen, B., Choi, T. S., & Chow, P.S. (2017). Brand loyalties in designer luxury and fast fashion co-branding alliances. *Journal of Business Research*, 81, 173-180. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2017.06.017>
- Sheth, J. N., Newman, B. I., & Gross, B. L. (1991). Why we buy what we buy: A theory of consumption values. *Journal of Business Research*, 22(2), 159-170.
- Simonin, B., & Ruth, J. (1998). Is a company known by the company it keeps? Assessing the spillover effects of brand alliances on consumer brand attitudes. *Journal of Marketing Research*, xxxv, 30-42.
- Superintendencia Financiera de Colombia. (2019). *Informe de tarjetas de crédito y débito*. <https://www.superfinanciera.gov.co/inicio/informe-de-tarjetas-de-credito-y-debito-60952>
- Swaminathan, V., Gürhan, Z., Kubat, U., & Hayran, C. (2015). How, when, and why do attribute-complementary versus attribute-similar cobrands affect brand evaluations: A concept combination perspective. *Journal of Consumer Research*, 42(1), 45-58.
- Sweeney, J. C., & Soutar, G. N. (2001). Consumer perceived value: The development of a multiple item scale. *Journal of Retailing*, 77(2), 203-220.
- Tur Viñes, V. (2012). Co-branding, creatividad y crisis. *Creatividad y Sociedad*, (xviii), 1-17.
- Vera, J., & Trujillo, A. (2009). El papel de la calidad del servicio del restaurante como antecedente de la lealtad del cliente. *Panorama Socioeconómico*, 27(38), 16-30.
- Walsh, G., Shiu, E., & Hassan, L. M. (2014). Replicating, validating, and reducing the length of the consumer perceived value scale. *Journal of Business Research*, 67(3), 260-267.
- Wang, S., & Hsu, M. (2016). Airline co-branded credit cards—An application of the theory of planned behavior. *Journal of Air Transport Management*, 55, 245-254.
- Wang, S., & Farquhar, J. (2018). Co-branded services: perceived benefits and involvement of co-branded credit cards. *International Journal of Bank Marketing*, 36(5), 969-987.
- Wright, O., Frazer, L., & Merrilees, B. (2007). McCafe: The McDonald's *co-branding* experience. *Journal of Brand Management*, 14(6), 442-457.

Yang, J., Gu, Y., & Cen, J. (2011). Festival tourists' emotion, perceived value, and behavioral intentions: A test of the moderating effect of festivalscape. *Journal of Convention and Event Tourism*, 12(1), 25-44.

Zeithaml, V. A. (1988). Consumer perceptions of price, quality, and value: A means-end model and synthesis of evidence. *Journal of Marketing*, 52(3), 2-22.

Responsabilidad social corporativa y gobernanza: una revisión

Ángela García Salazar*

Alejandro Echeverri Rubio**

Jaime Andrés Vieira Salazar***

Fecha de recibido: 11 de diciembre de 2019

Fecha de aprobado: 12 de julio de 2020

Para citar este artículo: García Salazar, Á., Echeverri Rubio, A., & Vieira Salazar, J. A. (2021). Responsabilidad social corporativa y gobernanza: Una revisión. *Revista Universidad & Empresa*, 23(40), 1-26. <https://doi.org/10.12804/revistas.urosario.edu.co/empresa/a.9389>

Resumen

La responsabilidad social corporativa (RSC) y su relación con la gobernanza es una temática de creciente importancia, dada la obligación de las corporaciones de contribuir con las problemáticas sociales y ambientales. Si bien la presentación de informes de RSC es una práctica cada vez más común en las organizaciones, en el ámbito investigativo todavía hay brechas de conocimiento. Este documento propone una revisión de literatura por medio del uso de la metodología *Tree of Science* (ToS), analizando las cocitaciones de los artículos publicados en Web of Science entre 2001 y 2019, para así generar las tres perspectivas de mayor

* Ingeniera agroindustrial, Universidad Nacional de Colombia (sede Palmira). Estudiante de la Maestría en Administración, Universidad Nacional de Colombia (sede Manizales). Correo electrónico: apgarcias@unal.edu.co ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-6668-0147>.

** Administrador de empresas, Universidad Nacional de Colombia (sede Manizales). Magíster en Administración, Universidad Nacional de Colombia (sede Manizales). Estudiante del Doctorado en Administración, Universidad Nacional de Colombia. Docente-investigador de la Universidad Nacional de Colombia (sede Manizales). Correo electrónico: aecheverri@umanizales.edu.co. ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-3611-5438>.

*** PhD en Gestión, Université de Rouen (Francia). MSc en Development Administration, University of Birmingham (Inglaterra). MSc en Administración, Universidad Nacional de Colombia (sede Bogotá). Ingeniero industrial, Universidad Nacional de Colombia. Profesor asociado de la Universidad Nacional de Colombia de Colombia (sede Manizales). Decano de la Facultad de Administración de la Universidad Nacional de Colombia (sede Manizales). Correo electrónico: javieiras@unal.edu.co ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-2678-4440>.

relevancia por medio de clústeres. Los resultados muestran que las perspectivas están orientadas a la presentación de informes de RSC y la conformación de juntas directivas, efecto de la diversidad de género en las áreas de gobierno empresarial y la presentación de informes integrados y generación de valor económico. Finalmente, se concluye que es necesario implementar políticas en las corporaciones y empresas de economías emergentes, para promover una participación diversa en las juntas; así mismo, es necesario continuar con la investigación, que permita analizar e identificar la evolución entre la gobernanza y la RSC.

Palabras clave: gobierno corporativo; divulgación; informes integrados; diversidad de género.

Corporate Social Responsibility and Governance: A Review

Abstract

Corporate Social Responsibility (CSR) and its relationship with governance is a topic of growing importance, given the responsibility of corporations to contribute to social and environmental problems. Although CSR reporting is an increasingly common practice in organizations, even at the investigative level, there are knowledge gaps. This document proposes a literature review through the use of ToS (Tree of Science) methodology, analyzing the co-citations of the articles published in Web of Science (WoS) between 2001 and 2019 to generate the three most relevant perspectives through clusters. The results show that the perspectives are oriented towards the presentation of CSR reports, the formation of boards of directors, the effect of gender diversity in the areas of corporate governance, the presentation of integrated reports, and the generation of economic value. Finally, it is concluded that it is necessary to implement policies in corporations and companies in emerging economies to promote diverse participation in the boards. Likewise, it is necessary to continue researching to promote the analysis and identification of the evolution between Governance and CSR.

Keywords: Corporate government; disclosure; integrated reports; gender diversity.

Responsabilidade social corporativa e governança: uma revisão

Resumo

A responsabilidade social corporativa (RSC) e sua relação com a governança é uma temática de importância crescente, devido à responsabilidade das corporações de contribuir com as problemáticas sociais e ambientais; ainda que a apresentação de relatórios de RSC seja uma prática cada vez mais comum nas organizações, à nível investigativo ainda existem lacunas do conhecimento a serem preenchidas. Este documento propõe uma revisão de literatura por meio do uso da metodologia ToS (*Tree of Science*); analisando cocitações de artigos publicados no Web of Science (WoS) entre 2001 e 2019, para assim gerar as três perspectivas de maior relevância por meio de *clusters*. Os resultados mostram que as perspectivas estão orientadas para a apresentação de relatórios de RSC, assim como a conformação de conselhos administrativos, efeito da diversidade de gênero nas áreas de direção empresarial e a apresentação de relatórios integrados e geração de valor econômico. Finalmente, conclui-se que é necessário implementar políticas nas corporações e empresas de economia emergentes, a fim de promover uma participação diversa nos conselhos; ainda assim é necessário dar sequência à pesquisa, permitindo analisar e identificar a evolução entre a governança e a RSC.

Palavras-chave: governo corporativo, divulgação, relatórios integrados, diversidade de gênero.

Introducción

La responsabilidad social corporativa (RSC) y su relación con la gobernanza tiene gran relevancia para las organizaciones, debido a que influye notablemente en la presentación de los informes de RSC. Este interés ha marcado la creación de políticas y estrategias globales, al permitir que las partes interesadas hagan seguimiento a las corporaciones y los impactos generados en los ámbitos social y ambiental. Históricamente, casos como el de Volkswagen® en 2014 (BBC, 2018) representaron una expresión de la ausencia de ética por parte de sus directivos frente a la opinión pública, que debido a la manipulación en los estudios de emisiones malversó la información presentada de RSC. Ello demostró que es necesario que las empresas se autorregulen y que sus directivos se comporten de una manera socialmente responsable, permitiendo que la información presentada de RSC sea íntegra y confiable. Otras organizaciones, por el contrario, dan ejemplo al respecto: Google®, con su programa de *Sustainability*; Target®, con *Buenos Ciudadanos Corporativos*, y Xerox®, con *Participación Comunitaria*, que realizan esfuerzos corporativos para usar los recursos de manera más eficiente y responsable (Roncancio, 2019).

Al revisar la literatura sobre el tema, se observa que las construcciones sobre RSC datan de inicios del siglo xx. La evolución del concepto ocurre entre la década de 1960 y la de 1970, cuando la sociedad experimentó un cambio drástico, no solo por el aumento de la población mundial, sino además que las expectativas cambiaron acerca de los deberes de las corporaciones hacia la sociedad (Kakabadse et al., 2005). En 1999, la explotación de los recursos naturales aumentó y trajo consigo la masificación de la producción y el excesivo consumo en Norteamérica. Así, el concepto de RSC se examinó y debatió en profundidad, lo que dio lugar a la aparición de modelos que examinaban la gestión empresarial de la RSC y su relación con conceptos de ética empresarial y responsabilidad social de las empresas (Carroll, 1999).

Respecto a la *gobernanza*, el discurso desarrollado a lo largo de los años noventa, se transformó rápidamente el paradigma de aquellos que intentaban explicar lo que sucedida con el Estado y las organizaciones, lo cual generó redes de gobernanza (Klijn & Skelcher, 2007). Desde esta investigación se plantea la relación entre la democracia y estas redes, partiendo de la conjetura de la complementariedad, la transición, la instrumental y la

incompatibilidad. Finalmente, autores como Jessop (1998) plantean tres sistemas relacionados a la gobernanza: el jerárquico, el económico y el heterárquico, mecanismos que, de acuerdo con el mismo autor, debían coexistir para facilitar un balance en la administración de cualquier organización, definiendo que las estructuras encargadas de ejercer autoridad y toma de decisiones en las organizaciones son estructuras de gobernanza (Williamson, 2005).

Al continuar con la cronología de los artículos publicados, se observa que entre 2001 y 2019 se analizaron los factores que impulsaban la divulgación de la RSC en países desarrollados y de economías emergentes (Ali et al., 2017). Estos estudios encontraron que las características de la empresa como tamaño, sector industrial, rentabilidad y gobierno corporativo influyen en los mecanismos para impulsar la agenda de informes de RSC de las organizaciones y sugieren la necesidad de examinar tanto la cantidad como la calidad de la información que se divulga de RSC. Como limitantes, se observa que las revisiones de RSC presentan, en su mayoría, trabajos publicados en inglés en relación con países desarrollados, lo cual indica que en Latinoamérica y países emergentes es baja la producción bibliográfica de la relación RSC y gobernanza; adicionalmente, solo cubren investigaciones empíricas existentes. Por otro lado, Lee (2008) trazó su revisión en la evolución conceptual de las teorías sobre RSC y la reflexión acerca de las implicaciones para el desarrollo de los objetivos financieros de las organizaciones, sugiriendo que las investigaciones han pasado de la discusión de los efectos macrosociales de la RSC, al análisis organizacional del efecto de la RSC en las ganancias.

Lo anterior plantea la preocupación acerca de la dirección que tiene actualmente la investigación de RSC, dado que la magnitud de mercado y los intereses de las organizaciones han influido en que se enfoque más en la rentabilidad (*profitability*) que en la rendición de cuentas (*accountability*). Dentro de otras revisiones también se referencia a Kakabadse et al. (2005), quienes argumentan la temática desde las partes interesadas o *stakeholders*; Kang y Moon (2012) usan un enfoque desde el fundamento teórico del institucionalismo, y Donaldson y Fafaliou (2003) hacen una revisión crítica del éxito de los negocios y el cumplimiento de su papel social de manera responsable. A pesar de la existencia de diversas revisiones bibliográficas sobre el tema, aún no se ha realizado una revisión de literatura que muestre la evolución cronológica y perspectivas del tema. Por lo cual, el artículo propone una revisión acerca de la relación entre RSC y gobernanza empleando el algoritmo de *Tree of Science* (ToS) y la identificación de las diferentes perspectivas por medio de clusterización.

Para la búsqueda inicial se seleccionaron 797 artículos en la base de datos Web of Science (WoS) y 792 de Scopus. Se aclara que el uso de la base de datos Scopus fue con el objetivo de realizar comparaciones bibliométricas durante el periodo 2001-2019. Se construyó una figura en Excel y se estudió el crecimiento de las publicaciones anuales, autores, países con mayor publicación y revistas para ambas bases de datos. Las citas se analizaron por medio del algoritmo de ToS, exclusivamente con la información disponible en WoS, debido a que el algoritmo presenta aún restricciones con Scopus. Una vez procesados los datos de las publicaciones en RStudio, el algoritmo ToS proporcionó el árbol de la ciencia, conformado por raíz (artículos clásicos), tronco (artículos estructurales y que proporcionaron los fundamentos de la temática) y hojas (publicaciones recientes). Esta metodología la plantearon Zuluaga et al. (2016), Landínez Martínez et al. (2019) y Buitrago et al. (2019).

Dentro de los resultados obtenidos, se identificaron tres perspectivas: 1) presentación de informes de sostenibilidad y el efecto de la estructura del gobierno corporativo en diferentes organizaciones. Los autores agrupados en esta perspectiva abordan las variables del gobierno corporativo y su efecto en los informes de RSC. 2) Ejecución y consejos de la administración *Board*, los cuales se analizan desde el efecto de la diversidad de género en las organizaciones. Los autores resaltan la importancia de la mujer en los consejos directivos, así como el bajo número de mujeres directoras en la actualidad. Y 3) Generada a partir de una mayor diversidad en la literatura, se centró en la administración y generación de valor económico para las empresas con informes integrados, es decir, que incluyen no solo RSC, sino también información financiera de la corporación.

A continuación, el artículo está conformado por la metodología empleada para el análisis bibliométrico, el análisis de citas con el algoritmo ToS y la construcción de la red de citas para identificar las tres perspectivas de interés; posteriormente, los resultados incluyen la comparación bibliométrica entre WoS y Scopus, derivados del procesamiento de datos en RStudio por medio del algoritmo ToS para la construcción del árbol de la ciencia, y la generación de una red de citas para identificar las perspectivas por medio de clusterización. Finalmente, se presentan las conclusiones, limitaciones y probables recomendaciones.

1. Metodología

1.1. Análisis bibliométrico

El análisis se realizó con base en los artículos publicados, anualmente, en WoS y Scopus durante el periodo 2001-2019, utilizando como parámetro de búsqueda *corporate social responsibility* en el título y *governance* como tema. Se aclara que el uso de la base de datos Scopus fue con el objetivo de comparar los registros generados sobre el tema, respecto a revistas, autores, países y publicaciones anuales. Además, respecto al uso de las palabras como título *RSC* y tema *gobernanza*, tuvo el objetivo de delimitar el total de artículos, dado que al realizar una búsqueda inicial en WoS —base de datos utilizada para el análisis de cocitaciones en ToS— arrojó aproximadamente 3000 artículos, por lo cual, al usar la ecuación según lo planteado, se limitaron los resultados a 797 artículos. Con estos, se analizaron el número de publicaciones anuales, autores y índice H, revistas, organizaciones, zonas geográficas y áreas con mayor número de publicaciones, a partir de las citaciones disponibles en cada una de las bases de datos consultadas. Esta metodología ha sido utilizada en revisiones ejecutadas por autores como Valencia-Hernández et al. (2020), Duque y Cervantes-Cervantes (2019) y Landínez Martínez et al. (2019).

1.2. Construcción del árbol de la ciencia

Con la búsqueda bibliográfica que se obtuvo en la plataforma WoS y un número inicial de 797 artículos, se procedió a la descarga en formato .txt del registro completo y referencias citadas. Se aclara que este registro solo descarga 500 publicaciones, las cuales se clasificaron por las de mayor relevancia; además, el archivo generado fue procesado en RStudio Cloud, para construir el árbol de la ciencia con base a la metodología desarrollada por Zuluaga et al. (2016), Landínez Martínez et al. (2019) y Buitrago et al. (2019). Este algoritmo clasificó los artículos en aquellos que conforman la raíz (artículos que formulan las bases para el desarrollo del tema), es decir, contienen el mayor número de citaciones; el tallo (artículos que han estructurado las investigaciones actuales), y las hojas (conformadas por los artículos más recientes y que se citan en una menor proporción respecto a los demás).

1.3. Red de cocitaciones

La construcción de la red de cocitaciones fue ejecutada en Gephi 0.9.2., con base en los datos suministrados por RStudio. Para generar las perspectivas de la rsc y la gobernanza se utilizó el algoritmo de clusterización (Blondel et al., 2008), propuesto por Buitrago et al. (2019). Por último, se identificaron y analizaron los temas que componen cada perspectiva, por medio de minería de texto a través del paquete R, empleando el algoritmo Wordcloud (Ohri, 2012).

2. Resultados y discusión

2.1. Análisis bibliométrico

En la figura 1 se observa que la producción bibliográfica publicada en WoS y Scopus ha sido similar entre 2001 y 2019, con un total de 797 artículos publicados en WoS, y 792 artículos, en Scopus. Al analizar el crecimiento de la producción bibliográfica, se evidencia que WoS aumenta de 2 (2001) a 194 (2019) a un porcentaje del 32,0% año, a diferencia de Scopus, que para el año 2019 referenció en su base de datos 113 artículos. Se presenta así una diferencia de 81 artículos. Sin embargo, ambas bases de datos presentan un crecimiento positivo respecto a la citación de artículos relacionados con el tema.

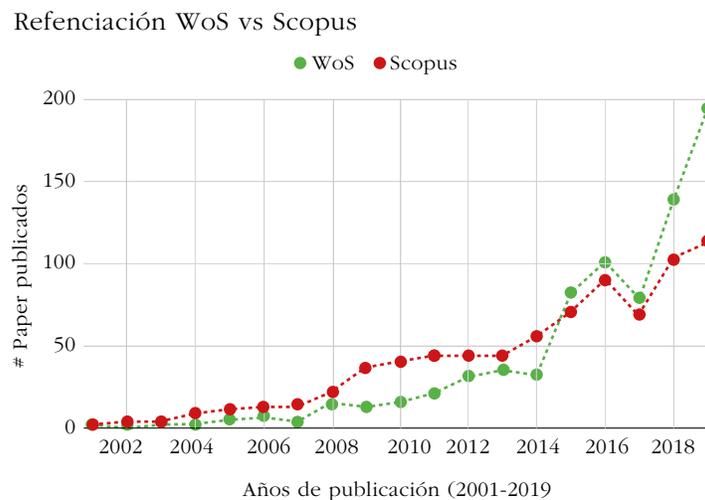


Figura 1. Comparación de la producción bibliográfica en el periodo 2001-2019 en las base de datos Web of Science y Scopus

Fuente: elaboración propia.

Respecto a los autores, la tabla 1 relaciona los diez de mayor relevancia con base en el número de documentos publicados en las bases de datos. Se observa que María Consuelo Pucheta Martínez y Jeremy Moon encabezan la producción en Scopus y WoS; sin embargo, el índice H de Pucheta Martínez es inferior en comparación con el de Scopus; 7 y 33, respectivamente, lo cual se explica por el número de citas de los documentos publicados. De manera general, los autores registrados en tabla 1 presentan índices H similares, a excepción de Sial, Mahoney, Pucheta Martínez, Rahim, Ackers y Lee, que son inferiores a 8 puntos.

Tabla 1. Autores con mayor número de publicaciones en las bases de datos

Autor	WoS		Autor	Scopus	
	Número de publicaciones	Índice H		Número de publicaciones	Índice H
M. C. Pucheta-Martínez	9	7	J. Moon	7	33
I. M. García-Sánchez	8	31	C. A. Williams	6	11
J. Martínez-Ferrero	8	13	R. V. Aguilera	5	33
J. Moon	8	33	J. G. Frynas	5	22
I. Gallego-Álvarez	6	20	D. Jamali	5	30
P. Jiraporn	6	17	M. M. Rahim	5	5
W. Y. Oh	6	22	B. Ackers	4	4
M. S. Sial	6	8	H. Jo	4	19
J. G. Frynas	5	18	J. H. Lee	4	2
H. Jo	5	19	L. S. Mahoney	4	8

Fuente: elaboración propia.

Al analizar la producción bibliográfica en ambas bases de datos, se obtuvieron los resultados que se presentan en la tabla 2. Se evidencia que los países con mayor producción bibliográfica son Estados Unidos, Inglaterra y China, que acumulan más de 693 de un total de 797 artículos, aproximadamente. Ello podría deberse, como ya se ha mencionado, a que parte de las investigaciones realizadas de RSC y gobernanza se concentran en países desarrollados.

Tabla 2. Artículos publicados de responsabilidad social corporativa y gobernanza por países

Countries/Regions	WoS	Countries/Regions	Scopus
	Número de publicaciones		Número de publicaciones
Estados Unidos	190	Estados Unidos	155
Inglaterra	112	Inglaterra	127
China	109	China	78
España	76	Australia	56
Australia	70	España	56
Canadá	69	Canadá	54
Países Bajos	34	Italia	34
Francia	33	Indonesia	30
Italia	33	Corea del Sur	30
Corea del Sur	32	Francia	29

Fuente: elaboración propia.

En la tabla 3 se presentan las diez revistas científicas con mayor cantidad de artículos publicados en WoS y Scopus; también, se relaciona la clasificación del cuartil. De las revistas analizadas, ocho se encuentran en clasificación Q1, dos en Q2, dos en Q3 y una en Q4, lo cual indica que la mayor proporción de las publicaciones se han presentado en revistas de alto impacto.

Tabla 3. Revistas científicas de mayor relevancia

Títulos	Wos	Cuartil	Títulos	Scopus	Cuartil
	Número de publicaciones			Número de publicaciones	
Journal of Business Ethics	99	Q1	Journal of Business Ethics	52	Q1
Corporate Social Responsibility and Environmental Management	52	Q1	Social Responsibility Journal	31	Q2
Sustainability	48	Q2	Sustainability Switzerland	30	Q2
Social Responsibility Journal	23	Q2	Corporate Social Responsibility and Environmental Management	29	Q1
Corporate Governance an International Review	15	Q1	Corporate Governance an International Review	15	Q1
Journal of Cleaner Production	15	Q1	Corporate Ownership and Control	14	Q3
Business Society	12	Q1	International Journal of Law and Management	10	Q3

Títulos	Wos		Títulos	Scopus	
	Número de publicaciones	Cuartil		Número de publicaciones	Cuartil
Business Strategy and the Environment	12	Q1	Journal of Cleaner Production	10	Q1
Journal of Business Research	10	Q1	Academy of Accounting and Financial Studies Journal	7	Q4
Journal of Corporate Finance	10	Q1	Business Strategy and the Environment	7	Q1

Fuente: elaboración propia.

Finalmente, al analizar las áreas de estudio en las cuales se enfocan principalmente los artículos publicados tabla 4, se identifican negocios, gestión, finanzas empresariales, estudios ambientales, ética, administración de empresas y contabilidad, ciencias sociales, economía, econometría y finanzas, ciencias ambientales, artes y humanidades, lo cual indica una gran variabilidad de las temáticas investigadas relacionadas con el RSC.

Tabla 4. Principales áreas de publicación de artículos WoS y Scopus

WoS	Scopus
Business	Administración de empresas y contabilidad
Administración	Ciencias sociales
Finanzas empresariales	Economía, econometría y finanzas
Estudios ambientales	Ciencias ambientales
Ética	Artes y humanidades

Fuente: elaboración propia.

2.2. Árbol de la ciencia

Al analizar los 500 registros procedentes de los artículos publicados en WoS, el algoritmo de ToS referenció en total 80 artículos que sentaron las bases para la investigación de la RSC y gobernanza. Se identificaron 10 artículos que conforman la raíz, los cuales se escribieron entre 1976 y 2012; algunos de los autores, como Jensen y Meckling (1976), ha sido referenciados 86880 veces. Al continuar la revisión de los artículos estructurales del tema (tronco), se obtuvo un total de 10 artículos, los cuales fueron escritos entre 2016 y 2018, publicaciones que se consideran actuales, ya que son menores a cinco años. En promedio, para los artículos que conforman el tronco, se identificaron 111 citas en conjunto, con una gran variabilidad en

el número de citas por autor, por ejemplo, Ben-Amar et al. (2017) con 153 citaciones y Haque et al. (2016), con tan solo 16. Estas citaciones se consultaron en Google Scholar. Finalmente, para las hojas se localizaron un total de 60 artículos, lo que indica que es un tema actual y que está creciendo significativamente en publicaciones, lo que explica el bajo número de artículos que conformaron la raíz y el tronco. Ello respalda los resultados obtenidos en la figura 1. A continuación, en la figura 2 se presentan los primeros 5 artículos para raíz, tronco y 10 artículos para las ramas que arrojó el algoritmo ToS.

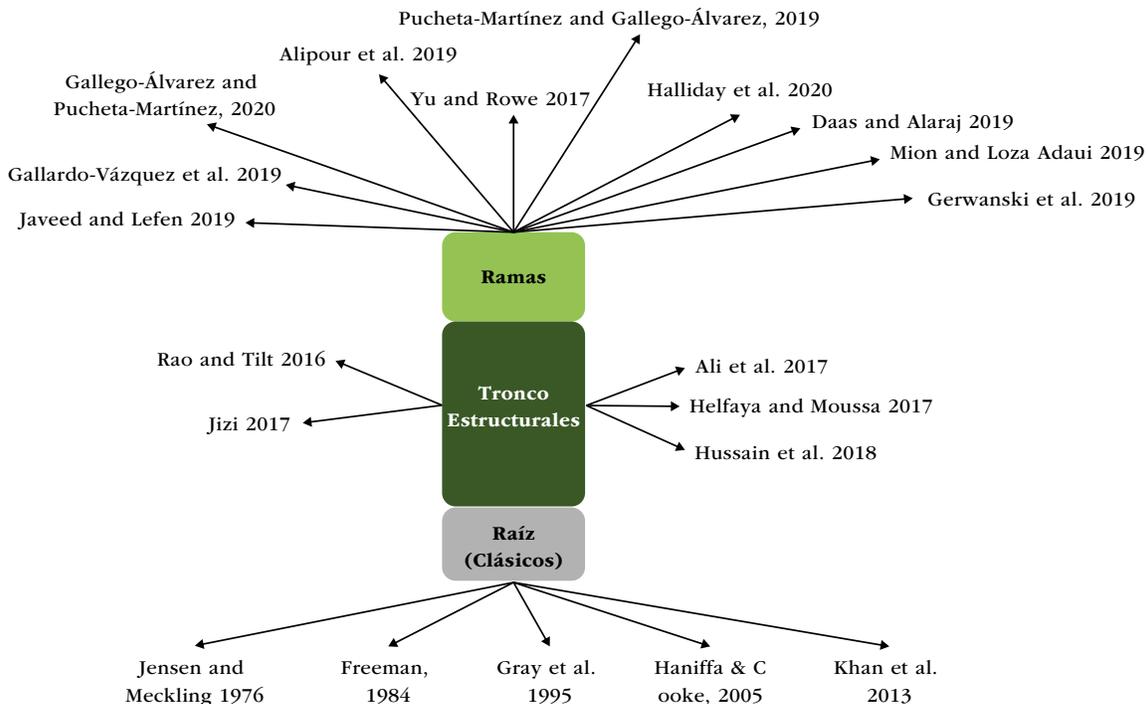


Figura 2. Producción bibliográfica en el periodo 2001-2019 según ToS

Fuente: elaboración propia.

También se observa similitud entre los autores identificados en ToS (figura 2). Respecto a los autores identificados en la tabla 1, se valida que escritores como Pucheta Martínez se encuentren incluidos. Es importante resaltar que esta comparación solo se puede realizar con WoS, dado que el algoritmo de ToS no procesa los datos de bases como Scopus, lo cual se considera una limitante. A continuación, se presentan parte de los resultados obtenidos en ToS.

2.2.1. Raíz

Los artículos de mayor antigüedad integran elementos de la teoría de la agencia, la teoría de los derechos de propiedad y la de las finanzas, para desarrollar una teoría de la estructura de propiedad de la empresa (Freeman, 2010; Jensen & Meckling, 1976). Se aclara que Edward Freeman (2010) publicó por primera vez en 1984, pero se cita la edición más reciente. Por otra parte, autores como Harte y Owen (1991) y Deegan y Gordon (1996) dan los fundamentos para explicar los patrones de divulgación social, que incluían la teoría de la contratación social, la justicia y legitimidad que respondía a los grupos de interés. De esta manera, se contribuye al desarrollo de la teoría de la responsabilidad, que se considera la obligación del cumplimiento normativo por parte de las empresas. Estos autores generaron las bases para el desarrollo del estudio de la RSC y la gobernanza.

Otras publicaciones, como la de Haniffa y Cooke (2005), datan del siglo XXI. Estos autores basaron sus estudios en organizaciones de procedencia malaya, analizando los efectos potenciales del origen étnico de los directores o accionistas y su relación con la divulgación de informes sociales. Por el contrario, Said et al. (2009) examinaron las variables del gobierno corporativo como tamaño de la junta, independencia, dualidad del director (CEO), comité de auditoría y tipo de inversionistas respecto al alcance de la divulgación de RSC. Algunos de los resultados obtenidos demostraron que al analizar los datos utilizando modelos de regresión, las variables evaluadas de gobernanza relacionadas con el origen étnico de los directores, tipos de inversores y comité de auditoría, estaban correlacionadas positiva y significativamente con el nivel de divulgación de RSC. Se concluye la importancia del conocimiento de las características del gobierno corporativo que podrían impactar de forma positiva o negativa la presentación de informes de RSC (Said et al., 2009; Haniffa & Cooke, 2005).

2.2.2. Tronco

Dentro de las publicaciones analizadas (cinco), se observa que el tema tuvo un nuevo enfoque relacionado con el análisis crítico sobre el impacto de la diversidad de género dentro del gobierno corporativo de las organizaciones y el efecto sobre la presentación de los informes de RSC. Autores como Ben-Amar et al. (2017), Nadeem et al. (2017) y Jizi

(2017) sugieren que la participación femenina en los consejos de administración de las empresas influye de manera positiva en la presentación de informes de RSC. Además, que la diversidad de género promueve la eficacia de la junta y la adopción de iniciativas de sostenibilidad, por lo cual aconsejan alcanzar un mínimo de dos mujeres directoras para que fluya la adopción de estas políticas (Ben-Amar et al., 2017). Adicionalmente, se observó que las prácticas de sostenibilidad corporativa en empresas australianas aumentaron notablemente entre 2010 y 2014 con la presencia de mujeres directoras en la junta (Nadeem et al., 2017). Otros autores también sugieren que la existencia de un comité independiente de RSC en la organización y la toma de decisiones a nivel de la junta son actuaciones que impactan positiva y significativamente la divulgación de la sostenibilidad ambiental (Helfaya & Moussa, 2017; Rao & Tilt, 2016).

2.2.3. Hojas

Finalmente, de los 60 artículos que conforman las ramas, al analizar un total de 10, se observa que se centran en países de economías consolidadas y se evidencia la necesidad del estudio de la RSC y gobernanza en economías emergentes. Sobre el particular, se consultó un estudio reciente asociado con el efecto de la composición del consejo administrativo, la diversidad de género, la dualidad del CEO y la presencia de un comité de RSC sobre la presentación de informes de RSC (Gallego-Álvarez & Pucheta-Martínez, 2020). Parte de los resultados indican que estas economías difieren de los países desarrollados en varios aspectos, como el desarrollo económico, la cultura empresarial, la sociedad, algunos asuntos históricos, entre otros, que pueden afectar las características de gobernanza de las empresas en funcionamiento y, en consecuencia, tendrían efecto en la divulgación de RSC.

Otros estudios han virado a temas con perspectiva ambiental, por ejemplo, la revisión de los informes de sostenibilidad y el grado de cumplimiento de mejores prácticas internacionales, denominada Iniciativa GRI (*Global Reporting Initiative*). Sugieren que si bien la sostenibilidad y la GRI se están adoptando ampliamente, en muchos países existe una gran variación en la práctica de la presentación de informes, en especial para países con economía emergente, los cuales difieren al no saber qué enfoque adoptar: si el de “cumplir o explicar” (Petcharat & Zaman, 2019). También se ha revisado la interrelación causal entre los cuatro pilares de la sostenibilidad corporativa, basándose en datos de 2725 empresas europeas en 2016, la cual reveló que los mercados desarrollados exhiben

el más alto *ranking* de sostenibilidad corporativa (Budsaratragoon & Jitmaneeoj, 2019). Finalmente, otros estudios muestran que en la calidad de la presentación de informes integrados influye de manera significativa y positiva la rentabilidad, el tamaño y el apalancamiento financiero (Vitolla et al., 2020). Así mismo, esta es impulsada por el consejo administrativo *Board*, las consideraciones del CEO y gestión de las relaciones de las partes interesadas (Friske et al., 2019).

2.3. Red de cocitaciones y perspectivas

Se presentan los resultados de la red de cocitaciones realizada. En total, se identificaron 5138 nodos (artículos) y 23 129 aristas, que indican una alta relación de citas entre autores, como se evidencia en la figura 3. En total también se generaron 13 clústeres, en los cuales se enfocó la revisión en los 3 principales, seleccionados por los que representan un mayor porcentaje, del 15.82%, del 14.25% y del 14.15%, respectivamente. La selección de los 3 enfoques obedece a que concentran la mayor parte de los artículos, dado que los demás corresponden a una alta variabilidad de porcentajes, desde el 1% hasta el 12% (lo cual podría interpretarse como un tema de actualidad). Tal como se mencionó en el análisis del algoritmo de ToS, los artículos clásicos y estructurales identificados solo fueron 10 y la mayor proporción de literatura se identificó en las hojas (60 artículos). A continuación, se resaltan los principales autores de cada una de las perspectivas identificadas, seleccionadas por el grado de entrada, lo cual indica que son los que mayor número de citas registran. También se presentan los resultados de la minería de texto realizada en RStudio, con los registros de citas de cada una de estas y, así, las perspectivas, cuyos nombres fueron asignados con base en las palabras clave resaltadas.

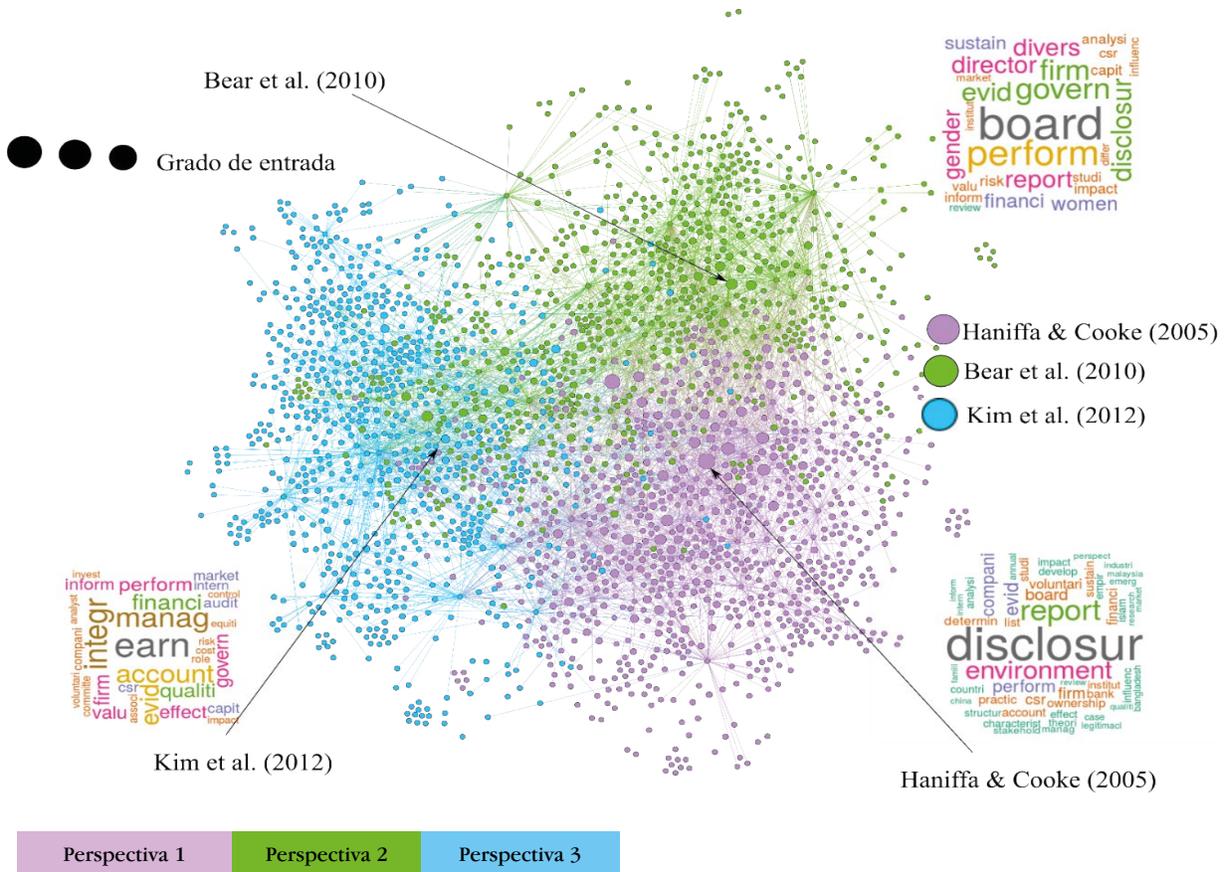


Figura 3. Red de cocitaciones de RSC y gobernanza, con base a los registros de artículos publicados en WoS

Fuente: elaboración propia con el software Gephi.

2.3.1. Perspectiva 1: informes de divulgación

Esta perspectiva representa el 15.82% de los artículos de la red y se presenta en la figura 3, conformada por investigaciones que analizan las características de las empresas y su relación con los informes de sostenibilidad de las organizaciones. Estos estudios los llevan a cabo, en su mayoría, empresas que cotizan en las bolsas de países con economías en su mayoría desarrolladas. Dentro de los autores más citados se encuentran Haniffa y Cooke (2005), Khant et al. (2013) y Said et al. (2009).

Al hacer la revisión de algunos autores, como Ali et al. (2017), características de las empresas, como el tamaño, el sector industrial, la rentabilidad y los mecanismos de gobernanza empresarial, parecen ser predominantes para impulsar la agenda de presentación

de informes de RSC. Así mismo, Majumder et al. (2017) identificaron, por medio de un metanálisis, una relación positiva y significativa entre el tamaño de la junta, la frecuencia de las reuniones de la junta directiva y la credibilidad de los auditores con respecto a los reportes de RSC; así como una asociación negativa con la propiedad de las empresas. Khan et al. (2013), desde un marco referencial, comprendieron la influencia de la gobernanza empresarial en la respuesta de la organización a los diversos grupos de interesados. Sugieren que, a pesar de existir una asociación negativa de los informes de RSE con la propiedad empresarial, esta se vuelve significativa y positiva para las industrias orientadas a la exportación. Otros autores, como Said et al. (2009), examinaron esta relación por medio de modelos de regresión completa, indicando que solo dos variables fueron relevantes con el alcance de los reportes de RSC: propiedad gubernamental y comité de auditoría.

Otros autores, como Yu y Rowe (2017), lo exploran desde las motivaciones y la presentación de informes, y sugieren que estos se asocian con la conciencia de los directivos, los beneficios para la imagen de la empresa y la presión pública sobre las empresas controvertidas. Haniffa y Cooke (2005) lo plantean desde los probables efectos de la cultura y la gobernanza empresarial, e indican una relación significativa entre la divulgación social de las empresas y las juntas. Por el contrario, Zaid et al. (2019) lo exponen desde un enfoque de diversidad de género en la junta, e identifican que el nivel de divulgación de la RSC se ve afectado positiva y significativamente por la independencia de la junta; mientras que la diversidad de género tiene una influencia positiva, pero estadísticamente insignificante. También Ismail et al. (2018), al analizar el efecto de los reportes de RSC y la gobernanza respecto a la calidad en la información, identifican una relación positiva en las variables tamaño de la compañía, propiedad extranjera, rentabilidad, apalancamiento y la pertenencia a las asociaciones de la industria. Finalmente, Bhatia y Makkar (2019) y Daas y Al (2019) concluyen que la divulgación y la presentación de informes de RSC dependerán del tipo de economía del país, ya que identificaron diferencias respecto a economías desarrolladas emergentes; así como relacionadas con el origen de la inversión y miembros de la junta (extranjeros o directivos con origen étnicos diferente).

2.3.2. *Perspectiva 2: diversidad de género y gobierno empresarial*

Esta perspectiva representa el 14.25% de la red (figura 3); incluye el análisis desde los consejos de administración *board* y su composición, respecto a cómo estos permiten mejorar

la estrategia de las organizaciones para generar los informes de RSC. Los análisis de los artículos se ejecutaron desde la inclusión de mujeres en las juntas directivas, es decir, la diversidad de género en los gobiernos corporativos de las organizaciones, en países que se interesan por la igualdad de género, como Australia, Canadá, Estados Unidos, entre otros.

Dentro de los artículos con mayor citación se presentan Bear et al. (2010), Post et al. (2011) y Adams y Ferreira (2009). Al analizar los resultados de mayor relevancia, se identifican autores como Ben-Amar et al. (2017), que examinaron el efecto de la mujer en la representación del consejo y las demandas de las partes interesadas en la publicación de informes relacionados con el cambio climático. Comprobaron que la probabilidad que se revele voluntariamente esta información es mayor si existen mujeres directoras. Igualmente, Bear et al. (2010) lo exploran desde la diversidad de los recursos, número de mujeres en la junta y su efecto en la reputación y calificaciones en cuanto a RSC de las organizaciones. Para lo anterior, identificaron que las relaciones fueron estadísticamente significativas en la composición del género, pero no en las hipótesis basadas en la diversidad de recursos. Así, las calificaciones de RSC tuvieron un impacto positivo en la reputación y la relación entre la presencia o ausencia de mujeres directivos. Así mismo, Post et al. (2011) contribuyeron en el estudio acerca de la composición de los consejos de administración y la responsabilidad social de las empresas al extenderse al ámbito del medio ambiente. Concluyen que las empresas con juntas compuestas por tres o más mujeres directoras recibieron mayores puntajes del Kinder Lydenberg Domini, indicador canadiense, país de origen del estudio.

También Adams y Ferreira (2009), al analizar un grupo de empresas norteamericanas, sugieren que las mujeres directoras tienen una mejor gestión respecto a RSC que los directores hombres. Estos resultados indican que las juntas con diversidad de género asignan más esfuerzos a la vigilancia y la rotación de los directores ejecutivos es más sensible a mejorar el rendimiento, porque reciben una mayor compensación tanto reputacional como de ingresos de capital. También para Halliday et al. (2020), cada vez, hay más pruebas que indican que la diversidad de género en los consejos administrativos es importante para la gobernanza de las empresas, lo cual mejora la eficacia organizativa e influye en los RSC. Sin embargo, han sido lentos los progresos en el aumento de la representación femenina en los consejos de administración. Destacan, además, la importancia del contexto nacional del país para la igualdad de género, como condición límite para comprender la relación entre la organización, las características de liderazgo y la representación femenina en la junta.

Así mismo, Issa y Fang (2019) examinan el impacto de la diversidad de género de la junta. Los hallazgos muestran una relación estadísticamente significativa entre el número de las mujeres directoras y el nivel de divulgación de la RSC. Según sus resultados, la diversidad de género en la junta es positiva si es asociado con el nivel de presentación de informes de RSC en países como Bahrein y Kuwait.

Otros estudios se enfocan desde las partes interesadas: Pucheta-Martínez y Gallego-Álvarez (2019) indican que las juntas eficientes, en particular, si están bien estructuradas, tendrán un impacto en la divulgación de la RSC. El tamaño, la diversidad de género de la junta y los comités de la junta de RSC fomentan la divulgación; mientras que la independencia de la junta desalienta esta presentación de informes. También Ortas et al. (2017) determinaron, desde un análisis metanalítico, que la independencia de la junta directiva influye positivamente en la presentación de los reportes de RSC. Esto se debe a que las empresas con directores más independientes en sus juntas tienen más probabilidades de comprometerse con la participación de los interesados, la preservación del medio ambiente y el bienestar de la comunidad.

Finalmente, Rao y Tilt (2016) proponen una relación entre la gobernanza empresarial —en particular, la diversidad de los consejos de administración— y la presentación de informes de RSC. Además, sugieren la importancia de los estudios que vinculan la diversidad de género y los procesos de toma de decisiones en las organizaciones actuales (Jizi, 2017), y concluyen que, a pesar de conocer el efecto potencial de la información social en la continuidad de las empresas, hay una limitada investigación sobre la influencia de la composición de los consejos de administración en la divulgación de la RSC. Hasta el momento, la variable más estudiada es la diversidad de género.

Los resultados muestran que la participación de la mujer en el gobierno corporativo afecta favorablemente el compromiso de la RSC y la presentación de informes, así como el establecimiento de políticas éticas. Sin embargo, aún en muchos países no se han establecido políticas que permitan garantizar la diversidad de género en los consejos directivos, dado que estas son de origen interno en la organización. Si bien son fomentadas desde políticas públicas, aún no se ha realizado la suficiente gestión.

2.3.3. *Perspectiva 3: administración y generación de valor económico*

Este enfoque representa el 14.15% de los artículos de la red presentada en la figura 3. Para esta perspectiva hay una mayor diversidad de temas que se pueden agrupar en una sola característica relacionada con la generación de valor económico en las organizaciones por medio de la gestión de los informes integrados, es decir, incluyendo aspectos de RSC y presentación de información financiera. A continuación, se expone una breve descripción de 10 artículos, considerados de mayor relevancia.

La perspectiva presenta autores como Lu et al. (2017), quienes plantean si los informes de RSC mitigan la destrucción de valor asociada al aumento de las ganancias de efectivo. Sugieren que la información de los informes de RSC puede facilitar la vigilancia y, por lo tanto, inducir un uso más eficiente de los recursos. También Kim et al. (2012) examinaron si las empresas socialmente responsables se comportan de manera diferente de otras empresas en sus informes financieros. Como resultado, se encuentra que las organizaciones son menos propensas a gestionar los beneficios mediante acumulaciones discrecionales, manipular las actividades operativas reales y ser objeto de investigaciones de entidades de vigilancia. Así mismo, estudios muestran que el rápido desarrollo de la política de informes integrados y su puesta en práctica suponen grandes desafíos, debido a las diferentes formas de presentar los reportes; no obstante, tiene un efecto positivo en la institución que promulga sus prácticas sociales (De Villiers et al., 2014). Autores como Caglio et al. (2020) examinaron los beneficios económicos asociados a la presentación de informes integrados, una forma innovadora de divulgación de información de las corporaciones que conecta la información financiera con la información de la empresa. Los resultados sugieren que los participantes del mercado aprecian los reportes de responsabilidad con cifras legibles, cortas y enfocadas, así como esta información da un indicio de las estrategias de gestión realizadas por la organización.

Al continuar con la revisión, se identificaron otros enfoques como el propuesto por Busco et al. (2019), desde un análisis a nivel de país, crecimiento económico, rendimiento del mercado, entre otras variables. Indica este estudio que los conocimientos actuales en el campo del pensamiento integrado y presentación de informes de RSC proporcionan nuevas pruebas acerca de su naturaleza y relevancia, lo cual sugiere que las empresas de mayor

tamaño, industrias sensibles y con un mayor rendimiento ambiental tienen mayor probabilidad de mostrar un mejor nivel integrado de gestión. Estos resultados podrían impulsar iniciativas empresariales para la formulación de políticas, identificando qué aspectos deben accionarse para lograr el nivel de integración deseado. Otro enfoque se establece desde la existencia de un marco internacional para la presentación de informes (Barth et al., 2017). Este estudio identifica dos objetivos de mayor impacto en la presentación de los reportes de RSC, relacionados con la información presentada ante externos y el efecto de las decisiones internas. Igualmente, Melloni et al. (2017) indicaron que las empresas deben comunicar “concisamente” cómo la estrategia, la gobernanza, el rendimiento y las perspectivas de una empresa dirigen la creación de valor sostenible. Por otro lado, Healy y Palepu (2001) argumentaron que la presentación de informes y declaraciones financieras son medios relevantes para comunicar el rendimiento y la gestión a inversores externos. Finalmente, Gerwanski et al. (2019) y Pavlopoulos et al. (2017), al examinar los determinantes de la calidad de la revelación de informes integrados en un entorno internacional y la gobernanza empresarial, respectivamente, concluyeron que la calidad en las divulgaciones está asociada con las variables de la gobernanza empresarial (Pavlopoulos et al., 2017) y la diversidad de género (Gerwanski et al., 2019), y que estas generan valor para las organizaciones y disminuyen los costos de la agencia.

Conclusiones

Este documento presentó una revisión de literatura de la relación entre RSC y gobernanza, mediante el análisis de red de citas y por medio del uso del algoritmo ToS. Como información base, se utilizaron los artículos registrados en la base de datos de WoS, resultados que fueron a su vez comparados en el tipo de revista, autores y países que registran producción bibliográfica en Scopus. Del análisis bibliométrico se observó que la producción científica presenta un crecimiento exponencial en los últimos dos años y se concentra en países desarrollados como Estados Unidos, Inglaterra y China, países industrializados y con altos flujos de producción, lo cual ha generado mayor conciencia por parte de la sociedad de la obligación de las corporaciones con la sociedad y medio ambiente.

Se concluye que la presentación de informes de RSC se ve influenciada por las características del gobierno corporativo, relacionados con, por ejemplo y principalmente, su junta (tamaño, número de inversores, estructura, etc.), origen de las inversiones, presencia de inversores extranjeros, entre otros. Son diversas las publicaciones cuyos análisis se concentran en el efecto de la diversidad de género de las juntas directivas, considerando que la presencia de mujeres directoras mejora la eficacia en la presentación de la información de RSC y la gestión en las organizaciones. Finalmente, la presentación de RSC integrada a información financiera genera impactos económicos positivos en las organizaciones.

En este artículo se identificaron tres perspectivas concisas, en las cuales se concentra parte de la investigación actual de RSC; así mismo, la distribución de los artículos en la red de citas es muy similar, lo cual sugiere que los temas acerca de la presentación de informes y su efecto de la composición del gobierno corporativo, diversidad de género y generación de valor económico, se constituyen en variables interconectadas. Se observa que la mayoría de los autores de la perspectiva 2 aborda la relación positiva y significativa de la presencia de mujeres directoras en las corporaciones, lo cual genera mayor transparencia y calidad de la información presentada en los informes de RSC. En su mayoría, los documentos publicados reflejan la necesidad de realizar investigación con enfoque orientado, no solo al valor económico corporativo que genera la presentación de la información de RSC y financiera, sino además al efecto real en la sociedad donde esta se desenvuelve.

Se considera, con base en los artículos revisados, que es indispensable la investigación en RSC y gobernanza en países emergentes, que cierre la brecha de conocimiento acerca de las empresas que operan en estos países, y así establecer posibles comparaciones respecto a países de economías desarrolladas, de manera tal que sirvan de guía para generar políticas que aporten y fortalezcan el sector empresarial y que impacten positivamente en la sociedad.

Dentro de las limitaciones de este documento se encuentra el uso de WoS como fuente de datos para el análisis de las citas, debido a que el algoritmo de ToS no procesa la información de otras bases de datos. Lo anterior implica excluir otras fuentes de revisión. Se sugiere, para futuras investigaciones, una revisión con mayor profundidad de las perspectivas propuestas, analizando la posibilidad de comparar la red generada, respecto al uso

de otras herramientas de análisis. Así mismo, se sugiere incluir el término *sostenibilidad* en la ecuación de búsqueda, dada la estrecha relación de esta con la información de RSC.

Referencias

- Adams, R. B., & Ferreira, D. (2009). Women in the boardroom and their impact on governance and performance. *Journal of Financial Economics*, *94*(2), 291-309.
- Ali, W., Frynas, J. G., & Mahmood, Z. (2017). Determinants of corporate social responsibility (CSR) disclosure in developed and developing countries: A literature review. Determinants of CSR disclosure. *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, *24*(4), 273-294.
- Barth, M. E., Cahan, S. F., Chen, L., & Venter, E. R. (2017). The economic consequences associated with integrated report quality: Capital market and real effects. *Accounting, Organizations and Society*, *62*, 43-64.
- Bear, S., Rahman, N., & Post, C. (2010). The impact of board diversity and gender composition on corporate social responsibility and firm reputation. *Journal of Business Ethics*, *97*(2), 207-221.
- Ben-Amar, W., Chang, M., & McIlkenny, P. (2017). Board gender diversity and corporate response to sustainability initiatives: Evidence from the Carbon Disclosure Project. *Journal of Business Ethics*, *142*(2), 369-383.
- BBC. (2018, 5 de mayo). Cómo Volkswagen trató de encubrir el “terrible” fraude de las emisiones contaminantes. <https://www.bbc.com/mundo/noticias-44014908>
- Bhatia, A., & Makkar, B. (2019). Extent and drivers of CSR disclosure: Evidence from Russia. *Transnational Corporations Review*, *11*(3), 190-207.
- Blondel, V. D., Guillaume, J.-L., Lambiotte, R., & Lefebvre, E. (2008). Fast unfolding of communities in large networks. *Journal of Statistical Mechanics: Theory and Experiment*, *2008*, P10008. <https://doi.org/10.1088/1742-5468/2008/10/P10008>
- Budsaratagoon, P., & Jitmaneeoj, B. (2019). Measuring causal relations and identifying critical drivers for corporate sustainability: The quadruple bottom line approach. *Mathematical Biosciences and Engineering*, *23*(3), 292-316.
- Buitrago, S., Duque, P. L., & Robledo, S. (2019). Branding corporativo: Una revisión bibliográfica. *Económicas cuc*, *41*(1), 143-162. <https://doi.org/10.17981/econcuc.41.1.2020.org.1>

- Busco, C., Malafronte, I., Pereira, J., & Starita, M. G. (2019). The determinants of companies' levels of integration: Does one size fit all? *The British Accounting Review*, 51(3), 277-298.
- Caglio, A., Melloni, G., & Perego, P. (2020). Informational content and assurance of textual disclosures: Evidence on integrated reporting. *European Accounting Review*, 29(1), 55-83.
- Carroll, A. B. (1999). Corporate social responsibility. *Business & Society*, 38(3), 268-295. <https://doi.org/10.1177/000765039903800303>
- Daas, A., & Alaraj, R. (2019). The complementarity between corporate social responsibility disclosure and institutional investor in Jordan. *International Journal of Islamic and Middle Eastern Finance and Management*, 12(2), 191-215.
- De Villiers, C., Rinaldi, L., & Unerman, J. (2014). Integrated reporting: Insights, gaps and an agenda for future research. *Accounting, Auditing & Accountability Journal*, 27(7), 1042-1067.
- Deegan, C., & Gordon, B. (1996). A study of the environmental disclosure practices of Australian companies. *Accounting and Business Research*, 26(3), 187-199.
- Donaldson, J., & Fafaliou, I. (2003). Business ethics, corporate social responsibility and corporate governance: a review and summary critique. *European Research Studies*, 6(1-2), 90-110.
- Duque, P., & Cervantes-Cervantes, L.-S. (2019). Responsabilidad social universitaria: Una revisión sistemática y análisis bibliométrico. *Estudios Gerenciales*, 35(153), 451-464. <https://doi.org/10.18046/j.estger.2019.153.3389>
- Freeman, R. E. (2010). *Strategic management: A stakeholder approach*. Cambridge University Press.
- Friske, W., Nikolov, A. N., & Hoang, P. (2019). CSR reporting practices: An integrative model and analysis. *Journal of Marketing Theory and Practice*, 28(2), 138-155. <https://doi.org/10.1080/10696679.2019.1690397>
- Gallego-Álvarez, I., & Pucheta-Martínez, M. C. (2020). Corporate social responsibility reporting and corporate governance mechanisms: An international outlook from emerging countries. *Business Strategy & Development*, 3(1), 77-97. <https://doi.org/10.1002/bsd2.80>
- Gerwanski, J., Kordsachia, O., & Velte, P. (2019). Determinants of materiality disclosure quality in integrated reporting: Empirical evidence from an international setting. *Business Strategy and the Environment*, 28(5), 750-770.
- Halliday, C. S., Paustian-Underdahl, S. C., & Fainshmidt, S. (2020, 5 de febrero). Women on boards of directors: A meta-analytic examination of the roles of Organizational Leadership and National Context for Gender Equality. *Journal of Business and Psychology*, 18, 1137. <https://doi.org/10.1007/s10869-019-09679-y>

- Haniffa, R. M., & Cooke, T. E. (2005). The impact of culture and governance on corporate social reporting. *Journal of Accounting and Public Policy*, 24(5), 391-430.
- Harte, G., & Owen, D. (1991). Environmental disclosure in the annual reports of British companies: A research note. *Accounting, Auditing and Accountability Journal*, 4(3), 51-61.
- Haque, S., Deegan, C., & Inglis, R. (2016). Demand for, and impediments to, the disclosure of information about climate change-related corporate governance practices. *Accounting and Business Research*, 46(6), 620-664.
- Healy, P. M., & Palepu, K. G. (2001). Information asymmetry, corporate disclosure, and the capital markets: A review of the empirical disclosure literature. *Journal of Accounting and Economics*, 31(1-3), 405-440.
- Helfaya, A., & Moussa, T. (2017). Do board's corporate social responsibility strategy and orientation influence environmental sustainability disclosure? UK evidence. *Business Strategy and the Environment*, 26(8), 1061-1077.
- Ismail, A. H., Abdul Rahman, A., & Hezabr, A. A. (2018). Determinants of corporate environmental disclosure quality of oil and gas industry in developing countries. *International Journal of Ethics and Systems*, 34(4), 527-563.
- Issa, A., & Fang, H.-X. (2019). The impact of board gender diversity on corporate social responsibility in the Arab Gulf states. *Gender in Management: An International Journal*, 34(7), 577-605.
- Jensen, M. C., & Meckling, W. H. (1976). Theory of the firm: Managerial behavior, agency costs and ownership structure. *Journal of Financial Economics*, 3(4), 305-360.
- Jessop, B. (1998). The rise of governance and the risks of failure: The case of economic development. *International Social Science Journal*, 50 (155), 29-45. <https://doi.org/10.1111/1468-2451.00107>
- Jizi, M. (2017). The influence of board composition on sustainable development disclosure. *Business Strategy and the Environment*, 26(5), 640-655.
- Kakabadse, N. K., Rozuel, C., & Lee-Davies, L. (2005). Corporate social responsibility and stakeholder approach: a conceptual review. *International Journal of Business Governance and Ethics*, 1(4), 277.
- Kang, N., & Moon, J. (2012). Institutional complementarity between corporate governance and Corporate Social Responsibility: A comparative institutional analysis of three capitalisms. *Socio-Economic Review*, 10(1), 85-108. <https://doi.org/10.1093/ser/mwr025>
- Khan, A., Muttakin, M. B., & Siddiqui, J. (2013). Corporate governance and corporate social responsibility disclosures: Evidence from an emerging economy. *Journal of Business Ethics*, 114(2), 207-223.

- Kim, Y., Park, M. S., & Wier, B. (2012). Is earnings quality associated with corporate social responsibility? *The Accounting Review*, 87(3), 761-796.
- Klijn, E.-H., & Skelcher, C. (2007). Democracy and governance networks: Compatible or not? *Public Administration*, 85(3), 587-608. <https://doi.org/10.1111/j.1467-9299.2007.00662.x>
- Landínez Martínez, D. A., Robledo Giraldo, S., & Montoya Londoño, D. M. (2019). Executive function performance in patients with obesity: A systematic review. *Psychologia*, 13(2), 121-134. <https://doi.org/10.21500/19002386.4230>
- Lee, M.-D. P. (2008). A review of the theories of corporate social responsibility: Its evolutionary path and the road ahead. *International Journal of Management Reviews*, 10(1), 53-73.
- Lu, L. Y., Shailer, G., & Yu, Y. (2017). Corporate social responsibility disclosure and the value of cash holdings. *European Accounting Review*, 26(4), 729-753.
- Majumder, M. T. H., Akter, A., & Li, X. (2017). Corporate governance and corporate social disclosures: a meta-analytical review. *International Journal of Accounting & Information Management*, 25(4), 434-458.
- Melloni, G., Caglio, A., & Perego, P. (2017). Saying more with less? Disclosure conciseness, completeness and balance in integrated reports. *Journal of Accounting and Public Policy*, 36(3), 220-238.
- Nadeem, M., Zaman, R., & Saleem, I. (2017). Boardroom gender diversity and corporate sustainability practices: Evidence from Australian Securities Exchange listed firms. *Journal of Cleaner Production*, 149, 874-885.
- Ohri, A. (2012). *R for Business Analytics*. Springer.
- Ortas, E., Álvarez, I., & Zubeltzu, E. (2017). Firms' board independence and corporate social performance: A meta-analysis. *Sustainability: Science Practice and Policy*, 9(6), 1006. <https://doi.org/10.3390/su9061006>
- Pavlopoulos, A., Magnis, C., & Iatridis, G. E. (2017). Integrated reporting: Is it the last piece of the accounting disclosure puzzle? *Journal of Multinational Financial Management*, 41, 23-46.
- Petcharat, N., & Zaman, M. (2019). Sustainability reporting and integrated reporting perspectives of Thai-listed companies. *Journal of Financial Reporting and Accounting*, 17(4), 671-694.
- Post, C., Rahman, N., & Rubow, E. (2011). Green Governance: Boards of Directors' Composition and Environmental Corporate Social Responsibility. *Business & Society*, 50(1), 189-223.

- Pucheta-Martínez, M. C., & Gallego-Álvarez, I. (2019). An international approach of the relationship between board attributes and the disclosure of corporate social responsibility issues. *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, 26(3), 612-627.
- Rao, K., & Tilt, C. (2016). Board composition and corporate social responsibility: The role of diversity, gender, strategy and decision making. *Journal of Business Ethics*, 138(2), 327-347.
- Roncancio, G. (2019, 9 de enero). 3 ejemplos de responsabilidad social empresarial RSE y sus beneficios. *Pensemos*. <https://gestion.pensemos.com/3-ejemplos-de-responsabilidad-social-empresarial-rse-y-sus-beneficios>
- rstudio Team. (2015). *rstudio: Integrated Development for R*. rstudio. <https://rstudio.cloud/>
- Said, R., Zainuddin, Y. H., & Haron, H. (2009). The relationship between corporate social responsibility disclosure and corporate governance characteristics in Malaysian public listed companies. *Social Responsibility Journal*, 5(2), 212-226. <https://doi.org/10.1108/17471110910964496>
- Valencia-Hernández, D. S., Robledo, S., Pinilla, R., Duque-Méndez, N. D., & Olivar-Tost, G. (2020). SAP algorithm for citation analysis: An improvement to tree of science. *Ingeniería e Investigación*, 40(1), 45-49. <https://doi.org/10.15446/ing.investig.v40n1.77718>
- Vitolla, F., Raimo, N., Rubino, M., & Garzoni, A. (2020). The determinants of integrated reporting quality in financial institutions. *Corporate Governance: The International Journal of Business in Society*, 20(3), 429-444. <https://doi.org/10.1108/CG-07-2019-0202>
- Williamson, O. (2005). The economics of governance. *The American Economic Review*, 95(2), 1-18. <https://www.jstor.org/stable/4132783>
- Yu, S., & Rowe, A. L. (2017). Emerging phenomenon of corporate social and environmental reporting in China. *Sustainability: Science Practice and Policy*, 8(3), 386-415.
- Zaid, M. A. A., Wang, M., & Abuhijleh, S. T. F. (2019). The effect of corporate governance practices on corporate social responsibility disclosure: Evidence from Palestine. *Journal of Global Responsibility*, 10(2), 134-160.
- Zuluaga, M., Robledo, S., Osorio-Zuluaga, G., Yathe, L., González, D., & Taborda, G. (2016). Metabolomics and pesticides: Systematic literature review using graph theory for analysis of references. *NOVA*, 14(25), 121-138. <https://doi.org/10.22490/24629448.1735>

El rol de la responsabilidad social empresarial en el modelo de inclusión laboral para víctimas y desmovilizados del conflicto armado colombiano

Sara Sierra*

Fecha de recibido: 22 de julio de 2020

Fecha de aprobado: 16 de octubre de 2020

Para citar este artículo: Sierra, S. (2021). El rol de la responsabilidad social empresarial en el modelo de inclusión laboral para víctimas y desmovilizados del conflicto armado colombiano. *Revista Universidad & Empresa*, 23(40), 1-23. <https://doi.org/10.12804/revistas.urosario.edu.co/empresa/a.9392>

Resumen

Varios estudios han analizado los efectos desfavorables que deja el conflicto armado en Colombia y sus repercusiones en los ámbitos sociales y empresariales. En la actualidad, el Gobierno ha implementado, junto con el sector empresarial, un modelo de inclusión laboral para las víctimas del conflicto armado y desmovilizados, a fin de permitirles su reincorporación a la vida civil por medio de un empleo digno. El artículo hace una revisión sistemática de la literatura dedicada a la conceptualización de la inclusión laboral. Ello permitió identificar como objetivos de investigación elementos que forman parte de las prácticas empresariales que se llevan a cabo para la construcción de paz, la vinculación laboral de víctimas y desmovilizados, así como la responsabilidad social empresarial (RSE). Los resultados obtenidos, si bien se describen algunos casos donde la RSE tiene apoyo de algunos empresarios en el desarrollo de programas de inclusión laboral

* Economista. MBA de la Universidad del Rosario (Colombia). Máster en Liderazgo Internacional de la Universidad EADA (España). Joven investigadora, Escuela de Administración y Negocios, Universidad del Rosario. Docente universitaria. Correo electrónico: sara.sierra@urosario.edu.co

para las víctimas y desmovilizados del conflicto, evidenciaron falta oportunidades y de qué manera se pueden crear partiendo de iniciativas de cambio y construcción de paz.

Palabras clave: inclusión laboral; responsabilidad social corporativa; reintegración; víctimas del conflicto.

The Role of Corporate Social Responsibility in the Model of Labor Inclusion for Victims and Demobilized People of the Colombian Armed Conflict

Abstract

Studies have analyzed the unfavorable effects of the armed conflict in Colombia and the repercussions in the social and business spheres. Currently, the government has implemented, together with the business sector, a model of labor inclusion for victims of the armed conflict and demobilized, to allow them to return to civilian life through decent employment. A systematic literature review dedicated to the conceptualization of labor inclusion was done, which allowed identifying as research objectives elements that are part of the business practices carried out for the construction of peace, labor relations of victims with demobilized persons, as well as Corporate Social Responsibility (CSR). Although there is support from some businesspeople who have labor inclusion programs for victims and demobilized people of the conflict, the opportunities should be more. This work concludes suggesting characteristics that highlight the factors applicable to different organizations.

Keywords: Labour inclusion; business model; reintegration; victims of the armed conflict.

O papel da responsabilidade social empresarial no modelo de inclusão laboral para vítimas e desmobilizados do conflito armado colombiano

Resumo

Estudos têm analisado os efeitos desfavoráveis deixados pelo conflito armado na Colômbia e as repercussões no âmbito social e empresarial. Atualmente o governo implementou, juntamente com o setor empresarial, um modelo de inclusão laboral para as vítimas do conflito armado e desmobilizados, com o intuito de permitir sua reintegração à vida civil por meio de um emprego digno. Se faz uma revisão sistemática de literatura dedicada à conceitualização da inclusão laboral. Permitindo identificar como objetivos da pesquisa, elementos que fazem parte das práticas empresariais que são adotadas para a construção da paz, vinculação laboral de vítimas e desmovilizados, como também da responsabilidade social empresarial (RSE). Os resultados obtidos apontam que, embora sejam descritos alguns casos, em que a RSE tem apoio de alguns empresários no desenvolvimento de programas de inclusão laboral para as vítimas e desmobilizados do conflito, também se apresenta a falta de oportunidades e como estas poderiam ser criadas, partindo-se de iniciativas de mudança e construção da paz.

Palavras-chave: inclusão laboral; responsabilidade social corporativa; reintegração; vítimas do conflito.

Introducción

En las últimas décadas (1948-2009) y a lo largo de su historia, veinticinco países han sobrellevado un conflicto armado interno (como lo es el caso colombiano) y han recurrido a mecanismos de respaldo de diferentes organizaciones internacionales, apoyo de países amigos, así como a empresarios encargados de dar una oportunidad para un nuevo comienzo y cambio.

Así, tratando de construir un nuevo capítulo en su historia y de reconstruir una nueva sociedad libre de conflicto, en los últimos años Colombia ha avanzado en la vinculación de víctimas a la vida civil sin dejar de lado a excombatientes (exguerrilleros y exparamilitares) que han decidido dejar las armas y ser parte de la construcción de la paz, social y económica del país. En este artículo se llevó a cabo una revisión sistemática de la literatura pertinente, a partir de la cual se identificaron y describieron prácticas administrativas que las empresas actualmente implementan en temas de construcción de paz, vinculación de excombatientes y víctimas, a partir de una exploración de artículos relacionados con: 1) construcción de paz en el sector empresarial, 2) reivindicación del posconflicto con las empresas y la sociedad y 3) responsabilidad social empresarial (RSE) como herramienta de mejora en el postconflicto.

1. Motivación

Colombia cuenta más de 60 años de conflicto armado interno. Durante este periodo, ha dejado un saldo de más de 261 619 víctimas fatales, de las cuales, 46 675 fallecieron en combate y 214 584 fueron civiles (Observatorio de Memoria y Conflicto, 2018). Es indispensable hacer un recuento tanto de los hechos como de las cifras que hasta el momento ha dejado el conflicto interno en Colombia, con una mirada sobre las víctimas y los desmovilizados que día a día tratan de olvidar su pasado y reconstruir su presente. El desarrollo de esta investigación se enfocó en los aportes realizados por diferentes autores, así como por diferentes entidades: para el 2009, la Asociación Nacional de Empresarios de Colombia (ANDI)

y Fundación Ideas para la Paz (FIP) realizaron un estudio donde identificaron estrategias para la construcción de paz desde el sector empresarial colombiano.

En ese sentido, instituciones públicas y organizaciones del sector privado han intentado elaborar argumentos económicos apelando al bolsillo, si se quiere, para generar o reforzar la conciencia empresarial en cuanto a los costos en que incurre el sector privado en un contexto de conflicto armado interno (Rettberg, 2008); pero, por otro lado, los investigadores sobre los temas de la paz, a través del comercio, sostienen que las empresas desempeñan un papel importante en la estabilización, reconstrucción y consolidación de la paz después de los conflictos.

Este artículo busca, en particular, tres fines: 1) reunir un marco teórico que permita estudiar las prácticas de RSE que promueven la construcción de paz, 2) exponer la construcción de paz y aportes por parte del sector privado a la reconstrucción como país y 3) contribuir a la literatura existente y complementarla en el tema RSE en Colombia en el proceso de paz. Uno de los argumentos que se esbozan para atraer al sector privado como socio de la construcción de paz tiene que ver con su desempeño económico y cómo es afectado por las condiciones de conflicto armado interno (Rettberg, 2007).

De esta manera, es posible llegar a identificar un problema de investigación teniendo en cuenta el vacío literario donde aún no se llegan a identificar investigaciones de carácter detallado para el tema de la vinculación laboral de víctimas y desmovilizados para Colombia; tampoco características de modelos de empleabilidad efectivos e íntegros para esta población. Así, este artículo se encuentra dirigido a empresas, empresarios y académicos colombianos, quienes generan un efecto positivo sobre las prácticas empresariales del posconflicto y aportan a la construcción de paz.

2. Metodología

En esta sección se aborda la metodología utilizada para la investigación, mediante la revisión sistemática de la literatura en las bases de datos bibliográficas para la búsqueda de los artículos, los criterios de clasificación de los artículos, así como las palabras clave.

2.1. Tipo y enfoque de la investigación

Esta es una investigación cualitativa con enfoque cuantitativo. “El método de investigación cualitativa no descubre, sino que construye el conocimiento, gracias al comportamiento entre las personas implicadas y toda su conducta observable” (Rodríguez Gómez et al., 1996, p. 6). Por lo tanto, en esta se identifica el papel que desempeña el sector empresarial colombiano y la RSE en la construcción y la creación de la paz.

2.2. Criterios y datos sobre la búsqueda de la información

Para esta investigación se analizaron 85 artículos indexados y 15 libros. En el caso de los artículos, se utilizaron bases de datos académicas y científicas como Scopus, Elsevier, Web of Science y Embase. Así mismo, las palabras para su búsqueda fueron:

- Construcción de paz.
- Responsabilidad social corporativa/empresarial.
- Empresa y construcción de paz.
- Inclusión social.
- Iniciativas de paz.
- Modelos de inclusión.

Para el caso de los libros, también se utilizaron las bases de datos Ebsco y Scopus. Los criterios para filtrar los artículos y los libros fueron: un periodo publicación entre los años 2009 y 2020, documentos relacionados con el conflicto en Colombia, datos sobre la RSE en Colombia y otra información respecto a otros países que tengan como común denominador la construcción de paz y nuevas oportunidades. Así, pues, toda la presentación de la revisión bibliográfica de este documento se presenta por tema.

3. Antecedentes y actualidad

Entre el 2009 y el 2013, en una fase primordialmente de diagnóstico y sensibilización, el trabajo de investigación de la ANDI y de la FIP se enfocó en la sensibilización de empresarios locales sobre papel que podrían desempeñar de cara a la superación del conflicto y la construcción de paz en el país. Esa investigación sustenta que los procesos de administración y funcionamiento de las empresas, su actividad económica y sus inversiones sociales abarcan un compromiso con la paz desde el sector empresarial colombiano. El resultado de tal estudio puede llegar a contribuir a las etapas restantes del proyecto de construir paz a través del sector empresarial en Colombia, como evidencia de que sí es posible reformular la forma en la cual se desarrolla en el país la vinculación laboral de las víctimas y de los desmovilizados.

De igual manera, la RSE se refiere a que a la visión general que se tiene de una empresa deben añadirse otros componentes, por ejemplo: el respeto por los valores éticos, las personas, las comunidades y el medio ambiente; más específicamente, luchar por el respeto de los derechos humanos, ya que es necesario aportar herramientas concretas a las empresas interesadas en vincularse a la construcción de paz, como algunas organizaciones lo están empezando a hacer (Rettberg, 2008).

Asimismo, sugiere que el comportamiento empresarial ético puede ayudar a crear las condiciones necesarias para una paz sostenible, puesto que los estándares de responsabilidad corporativa podrían desempeñar una parte importante en ayudar a formar un comportamiento firme hacia la prevención de los conflictos violentos (Koerber, 2009a).

Ahora bien, la pregunta de investigación que busca resolver este artículo se centra en ¿qué papel desempeña el sector empresarial colombiano y la RSE en la construcción y la creación de la paz?, ya que se ha logrado evidenciar que en los últimos años la RSE se ha fortalecido, pasando de una tesis filosófica a acciones que forjan impacto.

4. Revisión de elementos teóricos

Es necesario identificar los diferentes elementos teóricos que son componentes de esta investigación y también sus aportes, los cuales se complementan entre sí. Una vez superado el conflicto, los países entran en un periodo de posconflicto. Un término usado para referirse globalmente a todos los retos del posconflicto, especialmente la construcción de paz (Ugarriza, 2013).

4.1. La construcción de paz

En 1976, Galtung introdujo el concepto de *peacebuilding* o construcción de paz, y de acuerdo con este, al igual que los conflictos llegan a tener una estructura, la paz también tiene una estructura (citado en Mesa, 2008). Esta distribución se denomina *multinivel* o *triángulo de la paz*, donde Galtung destaca aspectos como el cultural, el social y el político, ya que se debe considerar que la paz debe construirse tanto dentro de las naciones como entre las naciones mismas. En el caso de las Naciones Unidas, en el informe *Una agenda para la paz*, introducen el enfoque y los conceptos de referencia para el caso de la construcción de paz, un concepto más amplio que se refiere a las acciones para alcanzar una paz estable y duradera y la prevención de conflictos (citado en Mesa, 2008, p. 49).

Igualmente, el Instituto de Estudios sobre Conflicto y Acción Humanitaria (IECAH, 2010), “precisa la construcción de paz (CP) como el conjunto de acciones (en el corto, medio y largo plazo) que permiten a una sociedad prevenir, gestionar y resolver el conflicto por medio de sus propias capacidades, sin tener que recurrir al uso de la violencia” (párr. 1). Por ende, los individuos y la sociedad en su conjunto deben preservar la seguridad y un buen desarrollo sostenible de esta. En un país como Colombia es fundamental fortalecer

y mejorar los componentes sociales, económicos y empresariales que permitan una construcción de paz sostenible e incluyente, porque es una estrategia, un camino para alcanzar la estabilidad estructural y su correspondiente nivel de seguridad Humana. Trabaja para eliminar las causas estructurales de los conflictos violentos para fortalecer las sociedades y su convivencia pacífica (IECAH, 2010).

Por lo anterior, la construcción de paz es una superación de toda violencia que ejerza el Estado, los grupos privados, los grupos al margen de la ley y otras organizaciones a través de un modelo económico, político o social ético y transformador (Reina-Rozo, 2020). Así mismo, la gestión de un conflicto, sea por parte de un individuo o por una institución, es siempre un proceso dinámico que tiene relación directa con la visión y la forma en que se dan los cambios (Conforti, 2017).

En resumen, la construcción de paz se trata de acometer una auténtica transición, con cambios profundos en dimensiones sociales, empresariales y nacionales (Grasa, 2019). La construcción de la paz es, forzosamente, un enfoque asociativo al conflicto, capaz de hacer frente a lo directo, estructural y a las causas culturales de violencia en su sentido más amplio; por lo tanto, la lucha por la paz se debe hacer de manera integral y equitativa e ir más allá de una discusión teórica.

4.2. Iniciativas de cambio

Según el Pacto Global de las Naciones Unidas, las empresas “pueden ayudar a las comunidades locales y a las sociedades en general a lograr sus prioridades de desarrollo y crear oportunidades sostenibles alineadas con sus objetivos estratégicos de negocios” (Gutierrez, 2018, p. 11)

En ese orden de ideas, en la revisión sistemática de la literatura sobre modelos de inclusión laboral para la población víctima del conflicto armado y desmovilizados, la información que se puede llegar a encontrar es poca o, en algunos casos, hace hincapié en la descripción de las consecuencias que deja el conflicto armado. Trabajos como el de (Berdal & Mousavizadeh, 2010) plantean que la construcción de la paz mediante nuevos enfoques de ayuda del sector privado incluyen formas híbridas de actividad estatal y de mercado a la creación de empleos. Por otro lado, el trabajo de Branzei y Abdelnour (2010)

muestra cómo las empresas generan oportunidad, y así la resiliencia de las empresas produce resultados económicos más favorables.

Otros estudios se encuentran más relacionados con el de esta investigación, como el trabajo de Rettberg (2008), que detalla cómo es la percepción del sector empresarial colombiano del conflicto y presenta alternativas de construcción de paz en Colombia por medio de este sector; así mismo, destacamos el trabajo de Sánchez (2019), el cual se desarrolla en el sector empresarial colombiano (gastronómico) y permite conocer nuevas estrategias empresariales de parte de reincorporados y víctimas que no solo agregan valor, sino que también generan soluciones a la empresa.

Si bien el trabajo de la ANDI y la FIP (2014) resalta que las empresas pueden mantener o incluso exacerbar el conflicto, adaptarse a sus dinámicas o, de manera intencional y proactiva, buscar atenuarlo y robustecer esfuerzos orientados a la construcción de paz, su investigación muestra que generar empleo no necesariamente es una garantía de inclusión, sino que se deben tener componentes que permitan una eficaz inclusión laboral. Es decir, no hay que dejar de lado el proceso de reconciliación y perdón —que es una parte poco desarrollada como eje del desempeño laboral de esta población— por parte de las empresas que generan oportunidades de empleo. Igualmente, el sector empresarial manifiesta que el Gobierno no puede considerar a los empresarios solo como empleadores responsables de ingresos públicos, sino también reconocer su papel específico como constructores de la paz (Cámara de Comercio de Bogotá, Fundación Ideas para la Paz & Instituto Catalán Internacional para la Paz, 2015).

El aporte del sector empresarial a la construcción de paz, además de llegar a ser una responsabilidad ética y moral, también puede ser vista como una oportunidad de negocio. En la actualidad, en el contexto colombiano, aquellas empresas que logren “capitalizar las oportunidades de negocio que brinda la paz, no solo aportarán al desarrollo socioeconómico justo e inclusivo, sino que además harán una apuesta a largo plazo que traerá importantes retornos” (FIP, 2015, p. 5).

Más aún cuando la paz no suele ser vista como un tema del mundo de los negocios, menos cuando parece convertirse cada vez más en una bandera electoral que no va más allá de las discusiones de quienes están a favor o en contra de las negociaciones (Méndez et al., 2018).

Por ejemplo, para el 2015 en una encuesta realizada por la Cámara de Comercio de Bogotá (CCB, 2015), el 60% de los empresarios encuestados afirmó estar de acuerdo con la negociación con las Fuerzas Armadas Revolucionarias de Colombia, ya que indican que es el proceso para alcanzar la paz en el país. De esta forma, se logra identificar el rol y la importancia del sector empresarial colombiano.

En efecto, el papel que desempeñan en la actualidad las empresas puede contribuir de manera positiva a la construcción de paz o, por el contrario, hacer que esta no prospere. ¿Cómo evaluar las contribuciones del sector empresarial? Se distinguen cuatro formas diferentes en que el sector privado puede contribuir a la consolidación de la paz: 1) observando los impactos o contribuciones directas versus las contribuciones indirectas que realiza; 2) teniendo en cuenta las contribuciones explícitas versus las no intencionadas; 3) sopesando las decisiones unilaterales (empresa o sitio único) versus iniciativas conjuntas o empresariales, y 4) analizando contribuciones de paz locales versus las nacionales, regionales o internacionales (Gruener & Hald, 2015, p. 143).

Es decir, hay tres mecanismos generales por los cuales el sector privado está en capacidad de contribuir a la prevención de conflictos: a través de su negocio y principales actividades, programas de inversión social y participación en diálogos políticos e institucionales (Melin, 2016). De la misma manera, algunos estudios sobre resolución de conflictos y consolidación de la paz han examinado al sector empresarial colombiano y han mostrado el potencial del sector privado, con resultados significativos con programas pioneros en construcción de paz.

Tal como las empresas del sector social y solidario establecieron marcos jurídicos que facilitan y apoyan el emprendimiento solidario en temas como educación, empresas asociativas, cooperativas de servicios, entre otros (Serna-Gómez & Rodríguez-Barrero, 2015), trabajar con la sociedad es clave, ya que permite la generación de negocios inclusivos, construyendo relaciones productivas gana-gana que no generen dependencia ni responsabilidades exclusivas para el sector empresarial (Cámara de Comercio de Bogotá, Fundación Ideas para la Paz & Instituto Catalán Internacional para la Paz, 2015).

Las empresas pueden construir paz y, a la vez, obtener mejoras competitivas por hacerlo, lo que ofrece una oportunidad significativa (Fundación Paz y Reconciliación, 2017). Así,

el aporte del sector empresarial a la construcción de paz, además de llegar a ser una responsabilidad ética y moral, también puede ser vista como una oportunidad de negocio. En la actualidad, en el contexto colombiano aquellas empresas que logren “capitalizar las oportunidades de negocio que brinda la paz, no solo aportarán al desarrollo socioeconómico justo e inclusivo, sino que además harán una apuesta a largo plazo que traerá importantes retornos” (FIP, 2015, p. 5).

Algunas empresas intentan con entusiasmo contribuir a la paz, y un grupo de empresas que se denominan *empresarios de paz* tienen específicamente esta misión como parte de sus negocios y estrategia (Fort, 2016). Entre estos “empresarios o empresas de paz”, encontramos a Terpel, Fundación Corona, Protabaco y Mild Coffee, esta última una pyme. A partir de estas experiencias se pudieron medir los impactos de paz en la gestión y la inversión social de cada empresa (FIP, 2017). Las organizaciones empresariales presentan sistemas participativos que pueden ser un modelo para sociedades pacíficas y, por lo tanto, pueden contribuir a la paz más allá del contexto laboral (Spreitzer, 2007).

Durante el proceso de indagación y lectura sobre la contribución del sector empresarial a la creación de paz y el aporte que hacen, también se hallaron empresas que construyen paz y que en la actualidad tienen pautas implementadas que se podrían catalogar como de gran impacto o significativas:

- Entender que aportar a la paz no solamente se logra con la generación de empleo y el pago de impuestos.
- Reconocer que la sostenibilidad de los negocios depende del bienestar de sus entornos y de las personas (clientes, trabajadores y proveedores).
- Invertir en el desarrollo socioeconómico de sus áreas de influencia.
- Ejercer un liderazgo adaptativo e innovador, capaz de identificar oportunidades en situación de incertidumbre.

Por otro lado, es posible que las acciones comerciales fomenten un cambio positivo más amplio, sobre todo para aquellas empresas que priorizan el compromiso con las comunidades

locales en lugar de responsables políticos (Miklian & Medina, 2020). En definitiva, diversas iniciativas se han desarrollado e implementado con respecto a la vinculación y creación de empleos para las víctimas y desmovilizados, evidenciando que en Colombia se está intentando un desarrollo socioeconómico incluyente y ecuánime que permite un gran avance del conflicto al posconflicto y la creación de paz.

Ahora bien, a través de una recapitulación de los temas investigados y la relación literaria de cada uno de ellos con la contribución al proceso de inclusión de víctimas y desmovilizados del conflicto armado en Colombia, se llega a la RSE.

4.3. La responsabilidad social empresarial

En un intento de agrupar la gran cantidad de definiciones de responsabilidad social empresarial, académicos y empresarios han desarrollado varias formas de agruparlas y categorizarlas, para el caso empresarial se define como: “el compromiso de las empresas de contribuir al desarrollo económico sostenible, trabajando con los empleados, sus familias, la comunidad local y la sociedad en general para mejorar su calidad de vida” (Morros & Vidal, 2012, p. 35).

En cambio, para Cajiga Calderón (2011), la RSE es un compromiso que tiene toda empresa de cumplir con su finalidad, en la cual se incluyen los aspectos económicos, sociales y ambientales y donde participan los grupos de interés. Para los académicos, la definición se encuentra orientada, en la mayoría de los casos, hacia las pautas y estándares de gestión, que incluye una variedad de mecanismos de cumplimiento (Koerber, 2009). Así, pues, la RSE alude al conjunto de obligaciones, compromisos legales y éticos que se derivan de la actividad de las organizaciones con impacto en las esferas social, laboral, medioambiental y de los derechos humanos (Avendaño, 2013). Por lo que la RSE se entiende como el reconocimiento e integración en sus operaciones que da lugar a prácticas empresariales que satisfagan dichas preocupaciones y configuren sus relaciones con la sociedad en general.

En relación con la RSE en contextos de conflicto armado, la empresa debe estar al tanto del contexto de conflicto en el que opera y sus actores, de modo que adapte su negocio y las relaciones con sus *stakeholders* desde una perspectiva de “sensibilidad al conflicto” (Prandi & Lozano, 2011). Ahora bien, el modelo *stakeholder* favorece el involucramiento

organizacional en la RSE teniendo en cuenta tres factores clave: 1) la obligación social y legal, 2) las metas de responsabilidad social de la empresa/beneficio social y 3) el anticiparse o transformar problemas sociales (Barrios Hernández, 2016).

El posconflicto resulta ser un espacio adecuado para que las organizaciones reconsideren su RSE y se preparen para vincular a los excombatientes en el ámbito social y laboral (Téllez, 2018). Según los datos de la primera encuesta realizada por el Centro Nacional de Memoria Histórica a las víctimas en el 2013, solo el 2.8% tiene un empleo formal que garantice el cumplimiento al artículo 53 de la Constitución Política de Colombia, el cual normativiza “la igualdad de oportunidades para los trabajadores; remuneración mínima vital y móvil, proporcional a la cantidad y calidad de trabajo; estabilidad en el empleo”. Otra de las cifras que revela la encuesta es el porcentaje de víctimas que labora en la informalidad, siendo un 41.2% de esta población.

Además, solo un 19% de la ocupación laboral en el sector empresarial está dispuesto a emplear a un desmovilizado. Cabe resaltar que sectores como construcción, agropecuario, industrial y de servicios tienen una disposición del 100% de vincular dentro de su nómina a personas desmovilizadas; mientras que los sectores financiero y comercial evidencian una negativa del 100% en contratar desmovilizados (Roldán Castellanos, 2013). Para Barrios Hernández (2016), la RSE ética es el medio por el cual las organizaciones desarrollan las acciones que generarán impacto social y que garantizan la vinculación de los actores al mercado laboral.

Hoy en día se reconoce la necesidad de la participación de las empresas en los procesos de consolidación de la paz, y todavía es un tema pendiente en Colombia (López-Santamaría & Grueso Hinestroza, 2019). Con motivo de lo anterior, la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos (2013) generó unas directrices tanto para los gobiernos como para las empresas donde el papel de las empresas es respetar los derechos humanos de las personas que pertenecen a categorías específicas o poblaciones que merecen una atención particular.

De esta manera, la RSE se constituye en un elemento determinante para lograr la igualdad de oportunidades en el empleo. Pretende, además, analizar el concepto RSE desde la normatividad, con el fin de posicionarla más allá de una actividad altruista que deberían implementar las organizaciones (Grueso Hinestroza, 2009) aun- que en condiciones de

inequidad. Uno de los modelos de responsabilidad social empresarial (RSE). Por otra parte, todas las empresas tienen la posibilidad de implementar estrategias y acciones para la paz, sin importar su tamaño, ubicación, nacionalidad y el sector al que pertenecen. La RSE es dinámica, porque cambia con el tiempo del mismo modo que lo hace la sociedad (incluyendo a los propios empresarios y accionistas) y con las nuevas necesidades y exigencias de esa sociedad (Peribáñez, 2017).

Entre tanto, la experiencia colombiana de inclusión de poblaciones víctimas y desmovilizados del conflicto a modelos de trabajo que permitan un avance más efectivo en la reparación social ha sido la apuesta del sector empresarial por medio de la RSE (Lizcano-Prada & Lombana, 2018); pero cabe destacar que en la actualidad solamente algunas empresas han realizado aproximaciones a partir de iniciativas, logrando una inclusión integral y no parcial.

Es el caso del Grupo Éxito, que desarrolla un programa de inclusión laboral para poblaciones vulnerables y brinda oportunidades de formación para el trabajo e inserción laboral a personas que la sociedad margina por consecuencia de la violencia urbana o rural (Prandi & Lozano, 2011). Así mismo, un modelo empresarial en el que están articuladas iniciativas de perdón y reconciliación es el restaurante El Cielo, que ha logrado capacitar en el arte de la cocina a alrededor de 600 personas entre víctimas y desmovilizados del conflicto en nuestro país (Sierra Rincón & Álvarez, 2019). No obstante, un gran porcentaje del tejido empresarial en Colombia son las pymes, donde existe una falsa creencia de que la RSE es exclusiva de las grandes empresas. Ello es una de las principales barreras en el momento de acercarse a la responsabilidad empresarial como una nueva forma de hacer negocios (Sepúlveda Romero et al., 2016).

Por otra parte, tradicionalmente se señalan como beneficios de la RSE la mejora de la reputación empresarial, el fortalecimiento de la lealtad de los consumidores, la mejora en la calidad y la productividad, el aumento de la rentabilidad, entre otros tantos (Gómez Nieto & Martínez Domínguez, 2016). “La RSE es un concepto multidimensional y ponen de manifiesto que la RSE desempeña un rol como variable antecedente de la imagen y la reputación empresarial” (Alvarado, A, 2008, p. 42).

A partir de ello se entiende como inclusión integral aquella que en su componente de desarrollo maneja cuatro grandes dimensiones de intervención (desarrollo socioeconómico inclusivo, capital humano, reconciliación y convivencia y sostenibilidad ambiental). De tal manera, con el propósito:

[De que] las empresas puedan tener un impacto significativo en la construcción de paz, es necesario implementar acciones que alineen las estrategias empresariales y del sector con apuestas productivas municipales y regionales, mediante la incidencia en políticas y programas público-privados en aras de un desarrollo regional inclusivo y equitativo. (FIP, 2015, p. 24)

Para concluir, en la actualidad, las empresas llevan a cabo muchas innovaciones y cambios para contribuir a la reconciliación del país; pero también tienen la responsabilidad de posicionarse y convertirse en una empresa sustentable, ya que a partir de esas iniciativas de perdón y construcción de paz se evidencia que el sistema económico devuelve a la sociedad en gran medida el apoyo y los beneficios recibidos en el mercado.

5. Discusión

5.1. *Construcción de paz e iniciativas de cambio*

En los últimos años algunas empresas han tenido la iniciativa de que en su planta de personal sean contratadas personas que de alguna manera pertenecieron al conflicto armado en Colombia; pero en el proceso de vinculación y en la etapa de empleabilidad no manejan programas de sensibilización en el interior de la empresa, tampoco en las áreas en las que la víctima o el desmovilizado desarrollan su trabajo.

En relación con el sector privado, al menos por su estabilidad, no se puede abandonar cierto grado de reacción y responsabilidad, especialmente necesarias en situaciones de conflicto y posconflicto, en las que se requieren disposiciones para crear nuevas herramientas que se ajusten a este tipo de situaciones (Prandi & Lozano, 2011, p. 163). Así mismo,

las empresas internacionales aportan experiencia y finanzas, al igual que un compromiso duradero para la construcción de paz (Bray, 2005).

En esta sociedad, tales iniciativas —que hasta el momento solo nacen del sector empresarial— no son correspondidas por la sociedad civil, lo que genera más brechas en el proceso de inclusión para este tipo de población. Por ello, es necesario que el Estado construya una serie de políticas públicas que estimulen la inclusión de los desmovilizados al mercado laboral, de forma subordinada o independiente (Roldán Castellanos, 2013). Colombia ha sido parte de la conformación de negocios que aportan a la construcción de paz, y estrictamente hablando, a la mitigación de las causas o efectos del conflicto armado tanto en zonas geográficas concretas como en grupos de población específica (Grasa, 2019).

Durante el proceso de investigación, se logró evidenciar que los diferentes actores del conflicto (víctimas y victimarios) muestran su interés por respaldar la construcción de paz en el país; sin embargo, el sector empresarial debe realizar un proceso de reintegración que abarque todos los aspectos que influyen en el óptimo desarrollo de los reinsertados y de las víctimas.

Las iniciativas de cambio que a lo largo de esta investigación se lograron hallar para el caso colombiano se destacan por cuatro características que generan construcción de paz:

- Integraciones sociales entre víctimas y desmovilizados para la generación de oportunidades productivas que fomenten la empleabilidad y el ingreso al mercado laboral.
- Desarrollo de *clústeres* para la producción y comercialización agroindustrial en zonas afectadas por el conflicto. Esta iniciativa cuenta con el apoyo de la empresa Bavaria y el Departamento de Prosperidad Social.
- Fortalecimiento de la economía de sectores afectados por el conflicto armado a través de la vinculación de empresas a estos territorios y desarrollo de proyectos que generen beneficios sociales.

- Creación de cadenas de valor de empresas a través de capacitaciones y fomento de la empleabilidad.

5.2. Construcción de paz y responsabilidad social empresarial

El sector empresarial, por medio de la RSE en los últimos años y más específicamente a partir de la firma del Acuerdo de Paz en Colombia, ha sobresalido por su voluntad de impulsar programas y asociaciones de práctica que trabajen por la construcción de paz en el país. En otras palabras, la empresa se ha reivindicado por ser un actor clave en la gobernanza de asuntos públicos y en la prevención y mitigación de problemas sociales en las áreas donde su presencia es influyente (Grasa, 2019, p. 93).

La RSE tomada en serio ampliaría el alcance del mecanismo político para toda actividad humana. No difiere en filosofía de la mayoría doctrina explícitamente colectiva (Friedman, 2007). Ello llevaría a la construcción de paz, al definirse visiblemente un propósito social, porque saberlo integrar a los procesos de la empresa, implica el fomento de una cultura de paz en la cual las prácticas de la RSE llegan a tener gran impacto en el ámbito socioeconómico de un país.

Una de las conclusiones en cuanto a la solución que brinda la RSE en la construcción de paz se logra evidenciar en que algunas empresas utilizan esta herramienta para brindar inclusión tanto a víctimas como a desmovilizados, pero no llegan a medir los resultados y sus proyectos, en algunos casos. Por otro lado, otras empresas utilizan estos programas para mejorar la percepción reputacional de la marca o empresa; pero sin un verdadero propósito social (Banks, 2016), por lo que los resultados de sus programas o iniciativas no logran demostrar su contribución a la construcción de paz.

5.3. Iniciativas de cambio y responsabilidad social empresarial

Las iniciativas de cambio se transforman según el contexto y el propósito de la compañía. Todas ellas, en general, tienen por objetivo aumentar el valor de la empresa para que esta sea más competitiva, mejorar la satisfacción de los trabajadores, generar responsabilidad e independencia en ellos, además generar oportunidades de inserción laboral, que para este caso son las víctimas y los desmovilizados. La RSE debe iniciar adentro de las compañías,

de manera transparente, actuaciones éticas, con procesos que minimicen impactos negativos en el ambiente, en las personas y en la sociedad; pero que también optimicen sus relaciones con los actores sociales a quienes sus operaciones pueden impactar, negativa o positivamente (Hernández, 2016).

La relación entre la RSE y las iniciativas de cambio implica el compromiso de darles solución a los efectos e implicaciones que ha dejado el conflicto armado en nuestro país. Las empresas, por medio de la RSE, son socialmente responsables de orientar la satisfacción de las necesidades y expectativas de la sociedad y de quienes se benefician de su actividad comercial, así como el cuidado y preservación del entorno; por otro lado, hay que pensar la RSE como un proceso interactivo que permite conocer y aprender del otro, crecer y desarrollarse. En definitiva, coconstruir no solo para la empresa, sino también para la sociedad (Conforti, 2018).

En definitiva, las iniciativas de cambio agregan valor a la empresa en su conjunto, cambian la forma de pensar y actuar de las empresas, potencian su imagen y las llevan hacia la eficiencia competitiva, es decir, las transforma en competidores éticos y eficientes, dejando de lado el mito de que utilizar la RSE solo hace parte del cumplimiento normativo para fortalecer una marca y disminuir impuestos.

Conclusiones

Por otra parte, cuando se trata de inclusión social y laboral, no son solamente las grandes empresas los motores del cambio; son las pymes las verdaderas inductoras del nuevo modelo de sociedad (Serna-Gómez & Rodríguez-Barrero, 2015).

En cuanto a esta investigación, busca aportar y demostrar que sí es posible un desarrollo social inclusivo desde el sector empresarial. En la actualidad, estos logros se evidencian cuando las empresas emplean a personas afectadas por el conflicto, porque con ello garantizan un trabajo digno y apoyan los negocios inclusivos y proyectos locales que ejercen tanto víctimas como desmovilizados, ya que la paz es más comúnmente una

condición o una situación para unificar un país y fortalecer el papel empresarial (Forrer & Fort, 2016). Esta última alternativa es una nueva propuesta respecto a cómo implementar los principios del valor compartido. La economía compartida promete una distribución más amplia de beneficios entre los interesados, lo que puede influir en el atractivo de los inversores (De Lange, 2020).

Investigaciones futuras deben considerar otros elementos que influyen en la decisión de apoyar prácticas de posconflicto, como la percepción que se tiene en general del proceso, el impacto que esto genera en las organizaciones y las garantías de participación. Dentro de los resultados de esta investigación también queda en el aire la postura política del empresariado colombiano frente a los roles que debe asumir en el posconflicto, especialmente empresarios de las pymes, quienes aun con la evidencia bibliográfica descrita y según la gran encuesta a las microempresas solamente un 2.1% busca tener prácticas de RSE (ANIF, 2018).

Así mismo, el papel que desempeñan las universidades y las entidades académicas en la promoción de la paz, en materia académica no se deben limitar a las referencias teóricas académicas, ya que este tema abarca muchas áreas en general (Katsos & Fort, 2016). Por otro lado, Porter y Kremer “Indican que las necesidades de la sociedad, y no solo las necesidades económicas convencionales, son las que definen los mercados” (2011, p. 5), dado que crear una sociedad exitosa también depende del fortalecimiento del sistema educativo y de la contribución que genere la academia.

Para finalizar, otro de los temas que se quisiera articular es que el Estado se refirió a la reincorporación como uno de los mayores desafíos y que estaba impulsando todas las acciones necesarias, pero actualmente las empresas dicen no recibir el apoyo del Estado (Fajardo España & Murcia Báquiro, 2018). Los críticos de la paz liberal han acusado que las intervenciones de apoyo a la paz se ejercieron para el Estado y no para la empresa (Brett & Malagón, 2013). Una de las conclusiones a las que se ha llegado al estudiar y en el análisis de la revisión sistemática de la literatura es que las iniciativas de cambio, la RSE y la construcción de paz establecen una hoja de ruta en proceso de paz para nuestro país, pero que el verdadero compromiso nace de cada uno de nosotros.

Referencias

- Asociación Nacional de Empresarios de Colombia (ANDI), Fundación Ideas para la Paz (FIP). (2014). *¿Cómo construir paz desde el sector empresarial en Colombia?*
- Alvarado, A. (2008). Dimensionalidad de la responsabilidad social empresarial. *Estudios Gerenciales*, 24(108), 37-59.
- Asociación Nacional de Instituciones Financieras (ANIF). (2018). *Gran encuesta a las microempresas: Informe de resultados*. https://www.anif.com.co/sites/default/files/publicaciones/gem18_.pdf
- Avendaño, W. (2013). Responsabilidad social (RS) y responsabilidad social corporativa (RCS): Una nueva perspectiva para las empresas. *Revista Lasallista de Investigación*, 10(1), 152-163.
- Barrios Hernández, R. (2016). Responsabilidad social empresarial: El papel de las organizaciones en el postconflicto colombiano. *Revista de Estudiantes de Administración de Empresas*, 9(1).
- Banks, H. (2016). The business of peace: Coca-Cola's contribution to stability, growth, and optimism. *Business Horizons*, 59(5), 455-461. <https://doi.org/10.1016/j.bushor.2016.03.018>
- Bray, J. (2005). *International companies and post-conflict reconstruction*. University of Arizona Libraries. https://doi.org/10.2458/azu_acku_pamphlet_hf3770_6_z5_b73_2005
- Berdal, M., & Mousavizadeh, N. (2010). Investing for peace: The private sector and the challenges of peacebuilding. *Survival*, 2(52), 37-58.
- Branzei, O., & Abdelnour, S. (2010). Another day, another dollar: Enterprise resilience under terrorism in developing countries. *Journal of International Business Studies*, 41(5), 804-825.
- Brett, R., & Malagón, L. (2013). Overcoming the original sin of the “original condition”: How reparations may contribute to emancipatory peacebuilding. *Human Rights Review*, 14(3), 257-271. <https://doi.org/10.1007/s12142-013-0271-5>
- Cajiga Calderón, J. F. (2011). *El concepto de responsabilidad social empresarial*. Centro Mexicano para la Filantropía (Cemefi). http://www.cemefi.org/esr/images/stories/pdf/esr/concepto_esr.pdf
- Cámara de Comercio de Bogotá (CCB). (2015). *Encuesta empresarial sobre construcción de paz*.
- Cámara de Comercio de Bogotá, Fundación Ideas para la Paz, & Instituto Catalán Internacional para la Paz. (2015). *Perspectivas y aportes empresariales para la construcción de paz*. <http://hdl.handle.net/11520/8482>
- Conforti, F. (2017). *Construcción de paz: Diseño de intervención en conflictos*. Dykinson.

- Conforti, F. (2018). *Integridad: El aporte de organizaciones y empresas a la construcción de paz*. Dykinson. <https://doi.org/10.2307/j.ctt22p7gxx>
- De Lange, D. (2020). *Preferencias de los inversores entre la economía colaborativa y las empresas establecidas*. Ted Rogers School of Management.
- Fajardo España, M., & Murcia Báquiro, P. A. (2018). *Inclusión laboral de desmovilizados en un estudio sobre los tipos empleos de las últimas décadas en Colombia y los organismos internacionales ONGS* [tesis de pregrado]. Universidad Piloto de Colombia. <http://repository.unipiloto.edu.co/handle/20.500.12277/4906>
- Forrer, J. J., & Fort, T. L. (2016). The PACO index. *Business Horizons*, 59(5), 533-538. <https://doi.org/10.1016/j.bushor.2016.03.017>
- Fort, T. L. (2016). The business of pace. 59(5).
- Fundación Ideas para la Paz (FIP). (2015). *¿Cómo construir paz desde las empresas? Guía práctica*. <http://cdn.ideaspaz.org/media/website/document/590fb882ac88a.pdf>
- Fundación Ideas para la Paz (FIP). (2017, 4 de mayo). *Ahora los empresarios cuentan con una herramienta para medir su aporte a la paz*. <http://www.ideaspaz.org/publications/posts/1509>
- Fundación Paz y Reconciliación. (2017). *Guía para construir la paz desde el sector empresarial*. <https://empresasypaz.pares.com.co/index.html#slide2>
- Friedman, M. (2007). The social responsibility of business is to increase its profits. En W. C. Zimmerli, M. Holzinger, & K. Richter (Eds.), *Corporate ethics and corporate governance* (pp. 173-178). Springer. https://doi.org/10.1007/978-3-540-70818-6_14
- Gómez Nieto, B., & Martínez Domínguez, R. (2016). Los valores éticos en la responsabilidad social corporativa. *Anagramas. Rumbos y Sentidos de la Comunicación*, 14(28), 33-50. <http://hdl.handle.net/11407/2358>
- Grasa, R. (2019). *Construcción de paz y valor compartido*. Icono.
- Gruener, S., & Hald, M. (2015). *Inclusive peacebuilding recognised but not realised*. Dag Hammarskjöld Foundation.
- Gruero Hinestroza, M. P. (2009). Responsabilidad social empresarial e igualdad de oportunidades en el empleo: ¿Altruismo o legalidad? *Universidad & Empresa*, 11(17), 244-251. <https://revistas.uosario.edu.co/index.php/empresa/article/view/1091>
- Instituto de Estudios sobre Conflictos y Acción Humanitaria (IECAH). (2010, 20 de noviembre). *Construcción de la paz*. <https://iecah.org/index.php/investigacioncp>
- Katsos, J., & Fort, T. (2016). Liderazgo en la promoción de la paz: Entrevistas con los homenajeados de Business for Peace 2015. *Horizontes de Negocios*, 59(5), 463-470.

- Koerber, C. P. (2009). Corporate responsibility standards: Current implications and future possibilities for peace through commerce. *Journal of Business Ethics*, 89(S4), 461-480. <https://doi.org/10.1007/s10551-010-0397-1>
- Lizcano-Prada, J., & Lombana, J. (2018). Responsabilidad social corporativa (RSC): Reconsiderando conceptos y enfoques. *Civilizar Ciencias Sociales y Humanas*, 18(34), 119-134. <http://doctrina.vlex.com.co/vid/responsabilidad-social-corporativa-rsc-745911409>
- López-Santamaría, M., & Grueso Hinestroza, M. P. (2019). Business, managers and peacebuilding in Colombia: Findings and challenges. *Revista de Ciencias Sociales*, 25(1), 146-155.
- Melin, M. M. (2016). Business, peace, and world politics: The role of third parties in conflict resolution. *Business Horizons*, 59(5), 493-501. <https://doi.org/10.1016/j.bushor.2016.03.013>
- Méndez, M. L., Noordam, K. M., & Sánchez Barrera, J. F. (2018, 29 de enero). *Diez preguntas para saber si su empresa le aporta a la paz*. Fundación Ideas para la Paz. <http://www.ideaspaz.org/publications/posts/1640>
- Mesa, M. (2008). *La prevención de conflictos y la construcción de la paz en el seno de Naciones Unidas: De las palabras a la acción*. Centro de Educación e Investigación para la Paz. <https://ceipaz.org/wp-content/uploads/2020/05/02.-manuela-mesa.pdf>
- Miklian, J., & Medina, J. (2020). Theorizing business and local peacebuilding through the “Footprints of Peace” coffee project in rural Colombia. *Business & Society*, 59(4), 676-715. <https://doi.org/10.1177/0007650317749441>
- Morros, J., & Vidal, I. (2012). *Responsabilidad social corporativa*. FC Editorial.
- Observatorio de Memoria y Conflicto. (2018). *Balance del conflicto armado* [Infografía]. <http://centrodememoriahistorica.gov.co/observatorio/infografias/>
- Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos. (2013). *Líneas directrices de la OCDE para empresas multinacionales*. <https://doi.org/10.1787/9789264202436-es>
- Peribáñez, B. (2017). *Responsabilidad social corporativa: El papel de las Naciones Unidas y otras organizaciones internacionales en la promoción de la RSC*. Dykinson.
- Prandi, M., & Lozano, J. M. (2011). *La RSE en contextos de conflicto y postconflicto: De la gestión del riesgo a la creación de valor*. Instituto de Innovación Social.
- Porter, M. E., & Kremer, M. R. (2011, enero-febrero). La creación de valor compartido. *Harvard Business Review. América Latina*. 1-18. <http://www.iarse.org/uploads/Shared%20Value%20in%20Spanish.pdf>
- Reina-Rozo, J. D. (2020). Ingeniería para la construcción de paz: Una reflexión preliminar para procesos tecnocientíficos de resiliencia territorial. *Revista Opera* (27), 141-162. <https://doi.org/10.18601/16578651.n27.07>

- Rettberg, A. (2008). *Explorando el dividendo de la paz: Percepción de los impactos del conflicto armado en el sector privado colombiano. Resultados de una encuesta nacional*. Ediciones Uniandes-CESO. https://appsciso.uniandes.edu.co/sip/data/pdf/Explorando_el_dividendo_de_la_paz.pdf
- Rodríguez Gómez, G., Gil Flores, J., & García Jiménez, E. (1996). *Metodología de la investigación cualitativa*. Aljibe.
- Roldán Castellanos, L. (2013). La inclusión laboral de los desmovilizados del conflicto en Colombia: Auténtico mecanismo emancipador de la violencia en Colombia. *Universitas Estudiantes* (10), 103-119.
- Sánchez, M. (2019). *Sistematización restaurante El Cielo*. Bogotá: Pontificia Universidad Javeriana.
- Salas-Arbeláez, L., García-Solarte, M., & Azuero-Rodríguez, A. R. (2020). Efecto de la responsabilidad social empresarial sobre el posconflicto colombiano: El caso de las pymes. *Estudios Gerenciales*, 36(154), 80-90. <https://doi.org/10.18046/j.estger.2020.154.3547>
- Sepúlveda Romero, M. E., Moreno Martínez, E. P., Tovar Mesa, J. E., Franco Villalba, J. A., & Villarraga Tole, C. L. (2016). Responsabilidad social de las Pymes en el marco del posconflicto, como soporte para la inclusión laboral de la población reinsertada. *Comunicación, Cultura y Política*, 6(1), 45. <https://doi.org/10.21158/21451494.n1.2015.1335>
- Serna-Gómez, H., & Rodríguez-Barrero, M. S. (2015). El sector solidario como alternativa para el desarrollo social e inclusivo en el posconflicto colombiano. *Revista Cooperativismo y Desarrollo*, 23(107), 37-48. <https://doi.org/10.16925/co.v23i107.1250>
- Sierra Rincón, S., & Álvarez, S. V. (2019). *Modelo empresarial de inclusión laboral para víctimas y desmovilizados del conflicto armado* [tesis de maestría]. Universidad del Rosario, Colombia. <https://repository.urosario.edu.co/handle/10336/20308>
- Spreitzer, G. (2007). Giving peace a chance: Organizational leadership, empowerment, and peace. *Journal of Organizational Behavior*, 28(8), 1077-1095. <https://doi.org/10.1002/job.487>
- Téllez, C. A. (2018). *Empresas, responsabilidad social y posconflicto en Colombia*. Ascolfa.
- United Nations. (2018). *Pacto Mundial de las Naciones Unidas: Una llamada a la acción para empresas sostenibles*. https://www.pactomundial.org/wp-content/uploads/2018/02/Flyer-New-Strategy-GC-2018_20180126.pdf
- Ugarriza, J. E. (2013). La dimensión política del postconflicto: Discusiones conceptuales y avances empíricos. *Colombia Internacional* (77), 141-176. <http://dx.doi.org/10.7440/colombiaint77.2013.06>