

# REVISTA INNOVAR

ISSN 0121-5051

E-ISSN 2248-6968

## JOURNAL



Abril-junio del 2017, vol. 27 núm. 64. Valor \$25.000.

REVISTA DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y SOCIALES  
SOCIAL AND MANAGEMENT SCIENCES JOURNAL

*Escuela de Administración y Contaduría Pública*  
Facultad de Ciencias Económicas  
Sede Bogotá



UNIVERSIDAD  
**NACIONAL**  
DE COLOMBIA

## Universidad Nacional de Colombia

### UNIVERSIDAD NACIONAL DE COLOMBIA

Ignacio Mantilla Prada  
Rector general/Chancellor

### FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS

Edgar Osvaldo Bejarano Barrera  
Decano/Dean

### ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN Y CONTADURÍA PÚBLICA

Liliana Chicaiza Becerra  
Director/Head of the School

### MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN

Luis Alejandro Rodríguez Ramírez  
Coordinador académico/Academic Coordinator

### MAESTRÍA EN CONTABILIDAD Y FINANZAS

Zuray Andrea Melgarejo Molina  
Coordinadora académica/Academic Coordinator

### INNOVAR

REVISTA DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y SOCIALES

Dr. Mauricio Gómez Villegas

Director y editor general/Editor in Chief

### PROCESO EDITORIAL

#### /EDITING PROCESS

Editor asociado/Associate Editor

Juan David Ardila (revinnova\_bog@unal.edu.co)

Coordinadora editorial/Editorial Coordinator

Deisy Carolina Gutiérrez Rozo (revinnova\_bog@unal.edu.co)

Asistente editorial/ Editorial Assistant

Deisy Janeth Osorio Gómez (revinnova\_bog@unal.edu.co)

Corrección de estilo/Copyediting and Proofreading

Edwin Algarra Suárez (edalgarra@unal.edu.co)

Leonardo A. Paipilla Pardo (lapaipilla@unal.edu.co)

Traducciones/Translations

Leonardo A. Paipilla Pardo (lapaipilla@unal.edu.co)

Mateo Cardona (mcardona@acti.org)

Roanita Dalpiaz (roanitad@gmail.com)

Diagramación y diseño/Typesetting and Design

Proceditor Ltda. (proceditor@yahoo.es)

Ilustraciones/Illustrations

Iván Benavides Carmona (ivanquio@hotmail.com)

Impresión y acabados/Printing and Final Art

Proceditor Ltda. (proceditor@yahoo.es)



Innovar Vol. 27 núm. 64 incluye en su portada la obra de Rember Yahuarcani *La Lluvia y el Verano*, 130 x 130 cm, acrílico sobre lienzo.

### SUSCRIPCIONES Y CANJE INTERNACIONAL:

Por favor comuníquese con la Coordinación de INNOVAR al correo electrónico: revinnova\_bog@unal.edu.co

Página web: www.innovar.unal.edu.co

Teléfono (57) (1) 3165000 ext. 12308, 12367.

# REVISTA INNOVAR JOURNAL

Contenido

REVISTA DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y SOCIALES · Vol. 27 · Núm. 64 · Abril-junio del 2017 · ISSN 0121-5051 E-ISSN 2248-6968

## 3 Editorial

## Marketing

- 11 La confianza como elemento fundamental en las compras a través de canales de comercio electrónico: caso de los consumidores en Antioquia (Colombia)  
JAMES ARIEL SÁNCHEZ-ALZATE & LUZ ALEXANDRA MONTOYA RESTREPO
- 23 The Effects of Brand Experiences on Quality, Satisfaction and Loyalty: An Empirical Study in the Telecommunications Multiple-play Service Market  
ANTÔNIO CARRIZO MOREIRA, PEDRO M. FREITAS DA SILVA & VICTOR M. FERREIRA MOUTINHO
- 37 La influencia del consumo simbólico en la intensidad de uso de las redes sociales digitales y el valor percibido de las experiencias  
GONZALO LUNA CORTÉS

## Empresas de menor tamaño

- 51 Determinantes de la supervivencia de microempresas en Bogotá: un análisis con modelos de duración  
LEONARDO SANTANA
- 63 Microemprendimientos como instrumento de combate a la pobreza: una evaluación social para el caso mexicano  
NATANAEL RAMÍREZ ANGULO, ALEJANDRO MUNGARAY LAGARDA, JOSÉ GABRIEL AGUILAR BARCELÓ & YADIRA ZULITH FLORES ANAYA

## Turismo

- 75 Determinantes estratégicos en la formación de la lealtad del joven residente: el caso de las Islas Canarias  
JOSÉ ALBERTO MARTÍNEZ GONZÁLEZ, EDUARDO PARRA FUMERO & NOEMI PADRÓN LÓPEZ
- 91 Sistema de costos basado en actividades en hoteles cuatro estrellas del estado Mérida, Venezuela  
MARYSELA COROMOTO MORILLO MORENO & CORORINA DEL CARMEN CARDOZO

## Aportes a la Investigación y Docencia

- 115 Descentralización de la gestión de la educación pública e institucionalidad local en Chile: el caso de los directores comunales de educación  
SEBASTIÁN DONOSO-DÍAZ & NIBALDO BENAVIDES MORENO
- 129 Una reflexión *ex post facto* sobre la conducción de estudios multicaso para la construcción de teoría en ciencias de gestión  
RUTH ESPERANZA ROMÁN CASTILLO & ALI SMIDA
- 145 Propiedades de la *Utrecht Work Engagement Scale* (UWES-s 9): análisis exploratorio con estudiantes en Ecuador  
CECILIA ALEXANDRA PORTALANZA CHAVARRÍA, MERLIN PATRICIA GRUESO HINESTROZA & EDISON JAIR DUQUE OLIVA

## Reseña

- 157 *Teoría general de sistemas. Conceptos y aplicaciones*  
CARLOS EDUARDO MALDONADO

## DIRECCIÓN INNOVAR

**Director y editor general/Editor in Chief:** Dr. Mauricio Gómez Villegas

### COMITÉ EDITORIAL/EDITORIAL COMMITTEE

Dr. Mauricio Gómez Villegas, Escuela de Administración y Contaduría Pública, Universidad Nacional de Colombia, sede Bogotá

Dr. Francisco Rodríguez Vargas, Universidad París VIII, Francia

Dr. Óscar Castellanos, Facultad de Ingeniería, Universidad Nacional de Colombia, sede Bogotá

Dra. Liliana Chicaíza, Escuela de Administración y Contaduría Pública, Universidad Nacional de Colombia, sede Bogotá

Dr. Jorge Hernando Molano, Escuela de Administración y Contaduría Pública, Universidad Nacional de Colombia, sede Bogotá

Dr. Ernesto Sierra, Universidad Libre, Bogotá

Dr. Carlos Alberto Rodríguez Romero, Escuela de Administración y Contaduría Pública, Universidad Nacional de Colombia, sede Bogotá

Dr. Eduardo Sáenz Rovner, Escuela de Administración y Contaduría Pública, Universidad Nacional de Colombia, sede Bogotá

Dr. Carlo Tognato, The University of Adelaide, Australia

Dr. Carlos Eduardo Maldonado, Universidad del Rosario, Bogotá

Dr. Roberto Gutiérrez Poveda, Universidad de los Andes, Bogotá

Dr. William Rojas Rojas, Universidad del Valle, Cali

Dr. Carlos Hernán González, Universidad del Valle, Cali

Dr. Inés García Fronti, Universidad de Buenos Aires, Argentina

Dr. Diego Armando Marín Idárraga, Universidad Jorge Tadeo Lozano, Bogotá

Dr. Diego René Gonzales Miranda, Universidad EAFIT, Medellín

### EDITORES CIENTÍFICOS /SCIENTIFIC EDITORS

#### ESTRATEGIA Y ORGANIZACIONES

Ali Smida, Universidad París 13, Francia

José Ernesto Amorós, Universidad del Desarrollo, Chile

José Gabriel Aguilar Barceló, Universidad Autónoma de Baja California, México

Luis M. Silva Domingo, Universidad ORT, Uruguay

Víctor Raúl López, Universidad de Castilla La Mancha, España

Ricardo Gouveia Rodrigues, University of Beira Interior, Portugal

Pablo Rodrigo Ramírez, Universidad Adolfo Ibáñez, Chile

Luis Arturo Rivas Tovar, Instituto Politécnico Nacional, México

Gregorio Calderón, Universidad Nacional de Colombia (Sede Manizales), Colombia

Francisco López Gallego, Universidad EAFIT, Colombia

#### CONTABILIDAD Y FINANZAS

Crawford Spence, United Arab Emirates University, Emiratos Árabes

Javier de León Ledesma, Universidad de Las Palmas de Gran Canaria, España

José Juan Déniz Mayor, Universidad de Las Palmas de Gran Canaria, España

María Concepción Verona, Universidad de Las Palmas de Gran Canaria, España

Miguel Ángel Martínez Sedano, Universidad del País Vasco, España

Ramón Alfonso Ramos, Universidad de Santiago de Chile, Chile

Mary A. Vera, Universidad Nacional de Colombia, Colombia

Marysela Coromoto Morillo Moreno, Universidad de Los Andes, Venezuela

### COMITÉ CIENTÍFICO/SCIENTIFIC COMMITTEE

Dr. J. David Cabedo Semper, Universitat Jaume I de Castellón, España

Dra. Amparo Cervera Taulat, Universidad de Valencia, España

Dr. Sebastián Donoso, Universidad de Talca, Chile

Dra. Irene Gil Saura, Universidad de Valencia, España

Dr. Javier Sánchez, Universitat Jaume I de Castellón, España

Dr. Eduardo Torres Moraga, Universidad de Chile, Chile

Dr. Gregorio Martín de Castro, Universidad Complutense de Madrid, España

Dr. Joaquín Alegre Vidal, Universidad de Valencia, España

Dra. Teresa García Merino, Universidad de Valladolid, España

Dra. Ma. Valle Santos Álvarez, Universidad de Valladolid, España

Dra. Mónica Gómez Suárez, Universidad Autónoma de Madrid, España

Dr. José Humberto Ablanado Rosas, University of Texas at El Paso, USA

Dr. Lorenzo Revuelto Taboada, Universidad de Valencia, España

Dr. José Solana Ibáñez, Universidad de Murcia, España

Dr. José Enrique Devesa Carpio, Universidad de Valencia, España

Dr. Javier de León Ledesma, Universidad de Las Palmas de Gran Canaria, España

### ECONOMÍA Y ORGANIZACIONES

Arturo Vásquez Párraga, University of Texas- Pan American, Estados Unidos de América

Francisco José Delgado Rivero, Universidad de Oviedo, España

### GESTIÓN DE OPERACIONES

Gabriel Aramouni, Universidad de San Andrés, Argentina

Manuel Francisco Suárez Barraza, Tecnológico de Monterrey, México

### GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO

Lorenzo Revuelto Taboada, Universidad de Valencia, España

### MARKETING

Amparo Cervera Taulat, Universidad de Valencia, España

Ana Isabel Jiménez Zarco, Universidad Oberta de Catalunya, España

Hernán Talledo Flores, Universidad San Ignacio de Loyola, Perú

Joaquín Sánchez Herrera, Universidad Complutense de Madrid, España

María del Pilar Martínez Ruiz, Universidad de Castilla La Mancha, España

Sergio Olavarrieta, Universidad de Chile, Chile

Sergio Moreno Gil, Universidad de Las Palmas de Gran Canaria, España

Héctor Augusto Rodríguez Orejuela, Universidad del Valle, Colombia

Don Sexton, Columbia Business School, Estados Unidos de América

### COLABORADORES EN ESTE NÚMERO/CONTRIBUTING AUTHORS FOR THIS ISSUE:

James Ariel Sánchez-Alzate • Luz Alexandra Montoya Restrepo • António Carrizo Moreira • Pedro M. Freitas da Silva • Victor M. Ferreira Moutinho • Gonzalo Luna Cortés • Leonardo Santana, Natanael Ramírez Angulo • Alejandro Mungaray Lagarda • José Gabriel Aguilar Barceló • Yadir Zulith Flores Anaya • José Alberto Martínez González • Eduardo Parra Fumero • Noemi Padrón López • Marysela Coromoto Morillo Moreno • Cororina del Carmen Cardozo • Sebastián Donoso-Díaz • Nibaldo Benavides Moreno • Ruth Esperanza Román Castillo • Ali Smida • Cecilia Alexandra Portalanza Chavarría • Merlin Patricia Grueso Hinestroza • Edison Jair Duque Oliva • Carlos Eduardo Maldonado.

**Resumida, indexada o referenciada /Summarized, indexed or referenced:** Sociological Abstracts (CSA) - USA • Public Affairs Information Service (PAIS) - USA • Thomson Gale. Informe Académico (Texto completo/Full text) - México • Citas Latinoamericanas en Ciencias Sociales y Humanidades (CLASE) - México • Sistema Regional de Información en Línea para Revistas Científicas de América Latina, el Caribe, España y Portugal (Latindex) - México • Redalyc - México • SciELO Colombia - Colombia • Directorio Ulrich's - USA • Índice Nacional de Publicaciones Seriadadas Científicas y Tecnológicas Colombianas (Publindex - Máxima categoría A1) - Colombia • Scopus (Elsevier B.V.) - USA • Web of Science - SciELO Citation Index • JSTOR.

El contenido de los artículos y reseñas publicadas es responsabilidad de los autores y no refleja el punto de vista u opinión de la Escuela de Administración y Contaduría Pública de la Facultad de Ciencias Económicas o de la Universidad Nacional de Colombia. /The contents of all published articles and reviews are the authors' responsibility and do not reflect whatsoever the point of view or opinion of the School of Management and Public Accounting of the Faculty of Economic Sciences or of the National University of Colombia.

El material de esta revista puede ser reproducido o citado con carácter académico, citando la fuente. /All published contents can be quote or reproduce for academic purposes, acknowledging the source.

Esta obra está bajo una Licencia Creative Commons Reconocimiento-NoComercial-CompartirIgual 3.0 Unported.





**A**l cierre de la presente edición de INNOVAR, la ciudadanía en Latinoamérica y Colombia se encuentra consternada frente a los hechos de corrupción público-privada que han sido conocidos por la opinión pública en casos como los de Reficar ("Reficar: ¿el escándalo económico del siglo?", 2016) y Odebrecht ("¿Qué es el caso Odebrecht?: claves para entender el millonario escándalo de corrupción", 2017), entre otros. La consternación no se debe tanto a la novedad de los hechos, sino a la dimensión de los ilícitos y a la posición de los implicados (que incluye a múltiples miembros de las élites políticas, económicas y empresariales de varios países de la región). El malestar social crece ante la incapacidad de prevención y la ineficacia en la reacción de los aparatos de justicia. El siglo XXI ha sido especialmente profuso en eventos que visibilizan prácticas corruptas, tanto en el contexto empresarial como estatal: Enron, Worldcom, Adelphia, Tyco, Parmalat, J. P. Morgan, hipotecas *subprime*, los papeles de Panamá, entre muchas otras (Ashforth, Gioia, Robinson y Treviño, 2008). La dimensión de la corrupción supera las fronteras geográficas, las formas de gobierno de los Estados, las tradiciones culturales y los niveles de desarrollo socioeconómico de los países.

El origen de la corrupción, sus manifestaciones y dimensiones, así como los mecanismos para enfrentarla, constituyen un campo de estudio que reclama enfoques inter y multidisciplinarios. Existen aproximaciones desde diversas perspectivas: la economía, la sociología, el derecho, la teoría organizacional, entre otros, y se identifican diversos enfoques y cuerpos de teoría que buscan explicar y comprender tal problemática (Pinto, Leana y Pil, 2008). Desde el punto de vista de la gestión y la teoría de las organizaciones, reconociendo la variedad de paradigmas sobre el asunto, un texto que ya se considera clásico fue el artículo de Diane Vaughan (1999) "The Dark Side of Organizations: Mistake, Misconduct, and Disaster" publicado en *Annual Review of Sociology*. La importancia del tema, fruto de la profundización de las crisis por corrupción del presente siglo, llevó a que una publicación académica tan reconocida como *Academy of Management Review* dedicara un número especial al abordaje de este fenómeno en el 2008.

Allí, Lange (2008) ha definido la corrupción organizacional como: "[...] pursuit of individual interests by one or more

organizational actors through the intentional misdirection of organizational resources or perversion of organizational routines" (p. 710). Esta definición enfatiza los comportamientos y malas prácticas de los gestores como fuente de la corrupción en las organizaciones. Pone el acento, por tanto, en la corrupción como una desviación de los individuos, de los agentes que solo persiguen su interés particular. Sin negar la responsabilidad de los individuos en la corrupción —los fallos éticos—, es necesario también desarrollar un enfoque sobre la estructura y el sistema como generadores de corrupción en las organizaciones. El abordaje que desde la ciencia política y la filosofía se ha realizado a partir de la "banalidad del mal" (Arendt, 2003) puede aportar a este propósito en las ciencias de gestión y en la teoría organizacional. La tesis central de este planteamiento es que lo criminal y lo aberrante se pueden convertir en lo legal o en lo axiológicamente valorado como correcto en ciertas condiciones históricas, lo que hace que se establezcan estructuras que promueven lo incorrecto e institucionalizan una forma de lo corrupto. Esto impide que el juicio individual opere como freno ético del mal (Arendt estudió cómo los militares alemanes que participaron en el genocidio judío creían actuar correctamente y simplemente cumplir con las órdenes emitidas por el Tercer Reich).

Los últimos años han visto la entrada a la gestión organizacional de perspectivas soportadas en la competencia sin límite, la visión de corto plazo, la gestión por medio del estrés, la generación de inestabilidad psicológica como motivante del desempeño, la amenaza del desempleo y el abrumador consumo y sus efectos sobre el medioambiente; y todo esto tiene lugar bajo el objetivo estandarizado del crecimiento incesante de los rendimientos financieros (con el eufemismo de la "creación de valor"). Estos elementos se han convertido en imperativos institucionalizados y naturalizados que hacen parte de las estructuras de las organizaciones contemporáneas. Gerentes y subalternos señalan: "¡así es la organización, ese es el mercado, todos se comportan igual!". Este contexto normaliza la "astucia" como valor que debe ser premiado, la "viveza" como capacidad a exaltar, la innovación como cualquier cambio formal por el que pagan los consumidores y, en su conjunto, promueven la negación de las consideraciones éticas por el interés



general, lo que evita la valoración del impacto de las acciones administrativas sobre las personas, el entorno social y el medioambiente —es decir, negando la otredad—.

Así pues, desde esta tribuna que es INNOVAR, convocamos a los investigadores en Colombia e Iberoamérica a realizar aportes teóricos e investigaciones empíricas que enriquezcan nuestra comprensión del flagelo de la corrupción, para plantear propuestas para su identificación, prevención y tratamiento; de esta manera, se pueden superar los enfoques que responsabilizan solamente a los individuos, sin abordar adecuadamente las dimensiones sistémicas o estructurales de la corrupción organizacional.

La edición 64 de INNOVAR se estructura en cuatro de nuestras tradicionales secciones. La primera sección está dedicada a Marketing, y en esta publicamos tres trabajos, resultados de investigación.

Desde la sede Medellín de la Universidad Nacional de Colombia, el investigador James Sánchez-Alzate y la profesora Luz Alexandra Montoya aportan a este número el artículo titulado “La confianza como elemento fundamental en las compras a través de canales de comercio electrónico: caso de los consumidores en Antioquia (Colombia)”. La investigación tuvo como objetivo identificar y recoger los factores que afectan la confianza de quienes compran por medios electrónicos en un mercado local, concretamente en Antioquia. Metodológicamente el trabajo se desarrolló por medio de una encuesta a 500 participantes, cuyo instrumento siguió una estructura de diseño según la escala de Likert, con la que posteriormente se realizaron análisis estadísticos descriptivos. Se concluye que la reputación del vendedor, el riesgo percibido, la privacidad en el manejo de los datos y la seguridad de las transacciones son los factores más influyentes en la confianza de los consumidores en el estudio realizado.

Los profesores António Carrizo, Pedro Freitas y Victor Ferreira, de la Universidad de Aveiro, Portugal, son los autores del trabajo “The Effects of Brand Experiences on Quality, Satisfaction and Loyalty: An Empirical Study in the Telecommunications Multiple-play Service Market”. El artículo se planteó como objetivo aportar al conocimiento

sobre el papel que juega la experiencia de marca, relacionando factores como la satisfacción, la confianza y la calidad en el servicio, en la lealtad hacia esta. El objeto de estudio estuvo compuesto por usuarios del sector telecomunicaciones en Portugal. Metodológicamente se desarrollaron ecuaciones estructurales, para identificar relaciones causales en los constructos para cada factor. Los resultados muestran que la experiencia de marca está significativamente relacionada con la lealtad, la confianza y la calidad. Se concluye que las experiencias de marca pueden ser una oportunidad clara de diferenciación en el sector servicios.

Con el artículo “La influencia del consumo simbólico en la intensidad de uso de las redes sociales digitales y el valor percibido de las experiencias”, el profesor Gonzalo Luna Cortés, de la Universidad Autónoma del Caribe, Colombia, participa en esta sección de Marketing. El trabajo tiene como objetivo analizar la relación existente entre la congruencia de la experiencia y la identidad, con el valor percibido de la experiencia. También busca aportar evidencia empírica sobre las experiencias de consumo simbólico por medio de las redes sociales. Se realizaron 380 encuestas a estudiantes universitarios españoles, con las que se concluye que la percepción del consumidor, relativa al refuerzo de su propia identidad, aumenta su satisfacción y la intención de recompra. Esto se evidencia de forma muy clara en el consumo por medio de las redes sociales.

La segunda sección de este número de la revista está dedicada a las Empresas de Menor Tamaño y presenta dos artículos de investigación.

De la Universidad Jorge Tadeo Lozano, Colombia, el profesor Leonardo Santana nos presenta su artículo “Determinantes de la supervivencia de microempresas en Bogotá: un análisis con modelos de duración”. La investigación tuvo como objetivo establecer la tasa de supervivencia de las microempresas en Bogotá, identificando las principales variables financieras que determinan el nivel de supervivencia. Con información financiera y de apertura y cierre de 25.523 microempresas, provista por la Cámara de Comercio de Bogotá, se aplican modelos de duración para realizar la medición perseguida. Se identifican como determinantes de la duración de la empresa el número de

empleados, la rentabilidad operativa y la capacidad de generación de ingresos para atender el servicio de la deuda.

Los profesores Natanael Ramírez, Alejandro Mungaray, José Gabriel Aguilar y Yadira Zulith, vinculados a la Universidad Autónoma de Baja California, México, son los autores del trabajo "Microemprendimientos como instrumento de combate a la pobreza: una evaluación social para el caso mexicano". El artículo tiene como objetivo evaluar la rentabilidad social y económica de un grupo de microempresas (marginadas) de Tijuana (México). Al mismo tiempo, busca evaluar la pertinencia del fomento al desarrollo de la microempresa como política de lucha contra la pobreza y de desarrollo social del país. El trabajo estudia 394 microempresas ubicadas en zonas marginales de Tijuana, que recibieron servicios de capacitación, asistencia técnica y acercamiento a las fuentes de financiamiento. Los resultados del trabajo muestran que la vulnerabilidad de estas empresas es menor una vez son apoyadas, por lo que resulta pertinente el fomento gubernamental con financiación y capacitación, ya que ayuda a paliar la pobreza, promoviendo el desarrollo económico.

En nuestra sección de Turismo, se publican dos trabajos resultados de investigación.

El artículo titulado "Determinantes estratégicos en la formación de la lealtad del joven residente: el caso de las Islas Canarias" es el resultado de investigación de los profesores José Alberto Martínez, Noemí Padrón y Eduardo Parra, vinculados a la Universidad de la Laguna, España. El trabajo buscó identificar las variables que determinan la formación de la lealtad de los jóvenes que residen en destinos turísticos domésticos (concretamente en las Islas Canarias). A partir de una muestra de 678 jóvenes residentes en Tenerife y Gran Canaria, se desarrolló un cuestionario, y con los datos se construyó un modelo de ecuaciones estructurales. Los resultados muestran que la orientación al mercado, constituye la base para generar procesos que consiguen la lealtad del consumidor, así como que la satisfacción es la única variable que determina la lealtad.

Las profesoras Marysela Morillo Moreno y Cororina del Carmen Cardozo Moreno, de la Universidad de los Andes, Venezuela, son las autoras del artículo "Sistema de costos basado en actividades en hoteles cuatro estrellas del estado Mérida, Venezuela". En el contexto de competitividad que presenta el sector hotelero, este trabajo buscó formular un modelo de costos ABC para hoteles cuatro estrellas del estado Mérida (Venezuela), enfatizando en sus aportes a la creación de valor, el control y la reducción de costos. A partir de un enfoque de investigación cualitativo, de campo, de carácter exploratorio, descriptivo y documental, se caracterizó el contexto hotelero (por medio de entrevistas y observación directa), se identificaron sus necesidades y se planteó el modelo, llegando a la identificación de actividades y criterios de asignación del costo. Se concluye que los costos ABC son una herramienta de gestión que orienta las decisiones estratégicas y el control de costos, con diversos beneficios.

La sección Aportes a la Investigación y la Docencia de este número recoge tres artículos académicos.

Desde la Universidad de Talca, Chile, los profesores Sebastián Donoso-Díaz y Nibaldo Benavides Moreno suscriben el artículo que lleva por título "Descentralización de la gestión de la educación pública e institucionalidad local en Chile: el caso de los directores comunales de educación". Este trabajo busca analizar la institucionalidad y la gestión de la educación pública local en Chile, mostrando los cambios promovidos por los marcos normativos que buscan modernizar la administración pública. Particularmente, el documento se enfoca en el rol institucional y funciones de los jefes de departamentos de educación municipal. Con un enfoque metodológico cualitativo y a través de entrevistas semiestructuradas, se identifican "nudos críticos" en las funciones de los jefes de departamento que deben resolverse. Por ello, el trabajo formula propuestas de reorganización de la educación en el plano local.

Se publica en este número el artículo titulado "Una reflexión *ex post facto* sobre la conducción de estudios multicaso para la construcción de teoría en ciencias de gestión", de autoría de la profesora Ruth Esperanza Román Castillo, de

la Universidad Distrital Francisco José de Caldas, Colombia, y el profesor Ali Smida, de la Université de Paris 13 Sorbonne Paris Cité, Francia. Este trabajo recibió reconocimiento como una de las mejores ponencias presentadas en el Primer Congreso Internacional de Gestión de las Organizaciones (CIGO), desarrollado en la Universidad Nacional de Colombia, del 17 al 20 de noviembre del 2015. El objetivo de este trabajo es mostrar cómo, desde los referentes metodológicos de los estudios multicaso, se pueden realizar contribuciones teóricas a las ciencias de gestión. Evaluando las contribuciones de Yin (2014) y de Stake (2006), se muestran las potencialidades de la experiencia concreta, la reflexión observacional, la conceptualización abstracta y de la experimentación activa, en los estudios multicaso y sus aportes al desarrollo de teorías en ciencias de gestión.

En una colaboración internacional, las profesoras Cecilia Alexandra Portalanza, de la Universidad Espíritu Santo de Ecuador, Merlin Patricia Grueso, de la Universidad del Rosario de Colombia, y el profesor Edison Jair Duque, de la Universidad Nacional de Colombia y de la Universidad Espíritu Santo de Ecuador, son los autores del artículo titulado "Propiedades de la Utrecht Work Engagement Scale (UWES-9): análisis exploratorio con estudiantes en Ecuador". El trabajo tuvo como objetivo analizar las propiedades psicométricas de una escala de *engagement* (compromiso o lealtad de marca) académico en estudiantes pertenecientes a una institución de educación superior en el Ecuador. Las implicaciones de este trabajo en el plano teórico se relacionan con la necesidad de desarrollar un marco conceptual que permita explicar el constructo del *engagement* en Latinoamérica que, por sus condiciones, podría diferir de lo que ocurre en otros contextos. Desde un punto de vista práctico, la IES en la que se aplica la escala debería fortalecer su *engagement*, para conseguir un mayor compromiso o lealtad de sus actuales y futuros estudiantes.

Finalmente, nuestra edición cierra con el aporte del profesor Carlos Eduardo Maldonado, de la Universidad del Rosario, Colombia, quien realiza una reseña del libro *Teoría general de sistemas. Conceptos y aplicaciones*, de autoría de Carlos Alberto Ossa, editado por la Universidad Tecnológica de Pereira.

## Referencias bibliográficas

- Arendt, H. (2003). *Eichmann en Jerusalén: Un estudio sobre la banalidad del mal*. Barcelona: Lumen.
- Ashforth, B., Gioia, D., Robinson, S., & Treviño, L. (2008). Re-viewing organizational corruption. *Academy of Management Review*, 33(3), 670-684.
- Lange, D. (2008). A multidimensional conceptualization of organizational corruption control. *Academy of Management Review*, 33(3), 710-729.
- Pinto, J., Leana, C., & Pil, F. (2008). Corrupt Organizations or Organizations of Corrupt Individuals? Two types of Organization-Level corruption. *Academy of Management Review*, 33(3), 685-709.
- ¿Qué es el caso Odebrecht?: claves para entender el millonario escándalo de corrupción. (2017, febrero 8). *El Espectador*. Recuperado de [www.elespectador.com/noticias/judicial/que-es-el-caso-odebrecht-claves-para-entender-el-millonario-escandalo-de-corruptcion-articulo-678886](http://www.elespectador.com/noticias/judicial/que-es-el-caso-odebrecht-claves-para-entender-el-millonario-escandalo-de-corruptcion-articulo-678886)
- Reficar: ¿el escándalo económico del siglo? (2016, enero 30). *Semana*. Recuperado de <http://www.semana.com/economia/articulo/reficar-las-irregularidades-por-sobrecostos/458610>
- Vaughan, D. (1999). The Dark Side of Organizations: Mistake, Misconduct, and Disaster. *Annual Review of Sociology*, 25, 271-305.

MAURICIO GÓMEZ VILLEGAS, Ph. D.

Director y Editor General - INNOVAR

Profesor Asociado

Escuela de Administración y Contaduría Pública

Facultad de Ciencias Económicas

Universidad Nacional de Colombia



As this issue of INNOVAR goes to press, citizens in Colombia and all Latin America are dismayed at the events of public-private corruption revealed in cases such as Reficar ("Reficar: ¿el escándalo económico del siglo?", 2016) and Odebrecht ("¿Qué es el caso Odebrecht?: claves para entender el millonario escándalo de corrupción", 2017), among others. Consternation is not so much due to the novelty of the facts, but to the dimension of the illicit acts and to the position of those involved (including various members of the political, economic and business elites of several countries in the region). Social unrest is growing because of the incapability of prevention and the inefficiency in the reaction of judicial systems. The XXI century has been especially profuse in events exposing corrupt practices both in business and state contexts: Enron, Worldcom, Adelphia, Tyco, Parmalat, J. P. Morgan, subprime mortgage loans, Panama papers, and many others (Ashforth, Gioia, Robinson & Treviño, 2008). The scope of corruption goes beyond geographical boundaries, forms of government of states, cultural traditions and the levels of socioeconomic development of countries.

The origin of corruption, its manifestations and dimensions, as well as the mechanisms to confront it, constitute a field of study that calls for inter and multidisciplinary insights. Approximations from different perspectives: Economics, Sociology, Law, Organizational Theory, among others, and various perspectives and bodies of theory that seek to explain and understand such problem are identified as well (Pinto, Leana & Pil, 2008). From the point of view of Management and Organizational Theory (recognizing the variety of paradigms on the issue) a paper that is now considered a classic is "The Dark Side of Organizations: Mistake, Misconduct, and Disaster", authored by Diane Vaughan and published in the *Annual Review of Sociology*. The importance of this topic as a result of the deepening of the crisis due to corruption in the present century, led an academic publication as recognized as the *Academy of Management Review* to dedicate a special issue in 2008 to address this phenomenon.

Lange (2008) defined organizational corruption as "[...] pursuit of individual interests by one or more organizational actors through the intentional misdirection of organiza-

tional resources or perversion of organizational routines" (p. 710). Such definition emphasizes the behaviors and bad practices of managers as a source of corruption in organizations. Therefore, it stresses that corruption is a deviation of individuals, those agents who only pursue their particular interest. Without denying the responsibility of individuals regarding corruption—ethical failings—it is also necessary to develop a focus around the structure and the system as generators of corruption in organizations. The treatment made by Political Sciences and Philosophy from the "banality of evil" (Arendt, 2003) could contribute to this purpose within Management Sciences and Organizational Theory. The central thesis of this proposition is that criminal and aberrant practices can become legal or axiologically valued as correct under certain historical conditions, establishing structures that promote what is not correct and institutionalize a form of the corrupt. This prevents individual judgment from acting as an ethical brake over evil (Arendt studied how the German military who participated in the Jewish genocide believed they acted correctly and simply comply the orders issued by the Third Reich).

Organizations management has seen in recent years the emergence of perspectives supported in unlimited competition, short-term vision, management through stress, the creation of psychological instability as a motivator of performance, the threat of unemployment and the overwhelming culture of consumption and its effects on the environment. All this takes place under the standardized objective of the incessant growth of financial returns (with the euphemism of "the creation of value"). Such elements have become institutionalized and naturalized imperatives that make part of the structures of contemporary organizations. Managers and subordinates state: "that's the organization, that's market, everyone behaves the same!". Context normalizes "astuteness" as a value that must be rewarded, "vividness" as a capacity to be exalted, innovations as any formal change consumers pay for, and, as a whole, promotes the negation of ethical considerations by the general interest, avoiding an impact assessment of administrative actions on people, the social context and the environment; that is, denying otherness.

With this in mind, from this tribune called INNOVAR, we summon researchers in Colombia and Latin America to undertake theoretical contributions and empirical research studies that enrich our understanding on the scourge of corruption, as well as to make proposals for its identification, prevention and treatment. In this way, approaches that hold individuals as the only responsible of corruption without adequately addressing the systemic or structural dimensions of organizational corruption can be overcome.

The 64<sup>th</sup> issue of INNOVAR is structured in four of our traditional sections. The first of these sections is Marketing and comprises three research studies.

At the National University of Colombia, Medellín, researcher James Sánchez Alzate and Professor Luz Alexandra Montoya contribute to this issue with the paper "Trust as Key Element for E-commerce Purchases. The Case of Consumers in Antioquia (Colombia)". This research was aimed at identifying and gathering factors affecting trust on those who make online purchases in a local market, specifically Antioquia department in Colombia. Methodologically, the study was carried out by means of a survey to 500 participants, following a Likert-type scale that enabled descriptive statistical analysis afterwards. Seller's reputation, perceived risk, privacy in data management and transaction security are the most influential factors for trust in the consumers who participated of this study.

Professors Antonio Carrizo, Pedro Freitas and Victor Ferreira, of the University of Aveiro, Portugal, authored the work "The Effects of Brand Experiences on Quality, Satisfaction and Loyalty: An Empirical Study in the Telecommunications Multiple-play Service Market". The paper set as its main objective to contribute to the knowledge around the role of brand experience, associating determinants such as satisfaction, trust and service quality, in the creation of loyalty towards a brand. The object of study was made up by telecommunications users in Portugal. Structural equations were designed in the methodology in order to identify causal relations among constructs for each factor. Results show that brand experiencing is significantly related with loyalty, trust and quality, concluding that expe-

riences can be a real opportunity for differentiation within services sector.

The paper "The Influence of Symbolic Consumption on the Intensity of Digital Social Networks Use and the Perceived Value of Experiences" by Professor Gonzalo Luna Cortés, from the Autonomous University of the Caribbean, Colombia, is added to our Marketing section. This work studied the existing relationship between the consistency of an experience and its identity with the perceived value of such experience. It also looks for adding empirical evidence on symbolic consumption experiences through social networks. A total of 380 surveys to Spanish university students allowed concluding that the perception of a consumer, relative to its own identity reinforcement, increases their satisfaction and repurchasing intentions. This is especially clear in the case of online purchases.

The second section in this issue is devoted to Small and Medium-sized Enterprises and introduces two research papers.

Professor Leonardo Santana, from Jorge Tadeo Lozano University in Colombia, presents the paper "Determinants for Micro-enterprises Survival in Bogotá: An Analysis Using Duration Models". This study sought to establish the survival rate of microenterprises in Bogotá by identifying the main financial variables that determine their survival level. Based on financial information provided by the Bogotá Chamber of Commerce about 25,523 microenterprises at the time of their creation and closure, duration models were used for measuring the proposed estimates. The number of employees, the initial operating profitability and the capability of micro-enterprises to generate income to address debt service are identified as the main determinants for their duration.

Natanael Ramírez, Alejandro Mungaray, José Gabriel Aguilar and Yadira Zulith, Professors at the Autonomous University of Baja California in Mexico, are the authors of the paper "Micro-Entrepreneurship as Poverty Fighting Tool: A Social Evaluation of the Mexican Case". This work was aimed at assessing the social and economic profitability of a group of (neglected) microenterprises in Tijuana (Mexico). At the same time, this study tries to evaluate the

appropriateness of the promotion of microenterprise development as a policy for social development and fighting against poverty in the country. The research studies 394 microenterprises located in marginalized areas of Tijuana that received services of training, technical assistance and were introduced to the sources of financing. Results show that the vulnerability of these companies decreases once they receive support. For this reason, the role of government promotion regarding financing and training is relevant, since it helps to alleviate poverty and foster economic development.

The section for studies on Tourism is made up by two research works.

The paper "Strategic Determinants for Loyalty Formation in Young Residents. The case of the Canary Islands" is the result of a research study by Professors José Alberto Martínez, Noemí Padrón and Eduardo Parra, affiliated to the University of La Laguna, Spain. This research pursued to identify the variables that control loyalty creation in young residents of domestic touristic destinations (the Canary Islands, specifically). A model of structural equations was designed with data obtained from a questionnaire applied to a sample of 678 young residents of Tenerife and Grand Canaria isles. Results show that market orientation establishes the bases for processes oriented at obtaining consumers' loyalty. Results also state that satisfaction is the only variable that determines loyalty.

Professors Marysela Morillo Moreno and Cororina del Carmen Cardozo Moreno, from the Universidad de los Andes, in Venezuela, authored the paper "Activity-based Cost System in Four-star Hotels in the State of Merida, Venezuela". Within the context of competitiveness of the hotel sector, this work sought to formulate an ABC cost system for four-star hotels in the State of Mérida (Venezuela), emphasizing its contributions to value creation, control and cost reduction. The hotel sector was characterized based on a qualitative, exploratory, descriptive, documentary and field-design research (by means of interviews and direct observation). In the same way, the main needs of this sector were identified, leading to spot activities and criteria for costs allocation. It is concluded from the study that ABC

cost systems are a managerial tool with multiple benefits that guides strategic decision-making and costs controlling.

The section Research and Teaching Contributions gathers three academic papers.

At the University of Talca, Chile, Professors Sebastián Donoso-Díaz and Nibaldo Benavides Moreno sign the paper "Decentralization of Public Education Management and Local Institutionalization in Chile: The Case of Community Education Directors". This contribution analyzes institutionalization and local public education management in Chile, depicting the changes promoted by regulatory frameworks that seek to bring modernity to public management. Particularly, this paper focuses on the institutional role and the duties of the heads of department in municipal education. Following a qualitative methodology through semi-structured interviews some "critical knots" that must be resolved are identified in the functions of heads of departments. For this reason, this work proposes a rearrangement of education at a local scale.

This issue includes the paper "An *ex post facto* Reflection on the Conduction of Multi-case Studies for Theory-building in Management Sciences" written by Ruth Esperanza Román Castillo, from the Universidad Distrital Francisco José de Caldas, Colombia, and Professor Ali Smida, from the Université de Paris 13 Sorbonne Paris Cité, France. This work received a recognition for being one of the best presentations at the First International Congress on Management in Organizations (CIGO in Spanish), held at the National University of Colombia during November 17-20<sup>th</sup> 2015. The objective of this study is to show how to make theoretical contributions to Management Sciences from the methodological referents of multicase studies. Assessing the contributions by Yin (2004) and Stake (2006), authors show the potentialities of concrete experience, observational reflection, abstract conceptualization and active experimentation in multicase studies and their contributions to the development of theories in Management Sciences.

In an international partnership, Professors Cecilia Alexandra Portalanza, from the Universidad Espíritu Santo of Ecuador, Merlin Patricia Grueso, from Del Rosario Univer-

sity in Colombia, and Profesor Edison Jair Duque, from the National University of Colombia and the Universidad Espíritu Santo of Ecuador, authored the paper entitled "Properties of the Utrecht Work Engagement Scale (UWES-S 9): Exploratory Analysis of Students in Ecuador". This study intended to analyze the psychometric properties of a scale for measuring academic engagement (brand compromise or loyalty) in students of a higher education institution in Ecuador. Implications of this study at the theoretical level are related to the need of developing a conceptual framework that allows to explain the construct of engagement in Latin America, which could differ from the meaning of this concept in other contexts. From a practical point of view, the institution in which the scale is applied should strengthen its engagement in order to achieve a greater commitment or loyalty of its current and future students.

Last but not least, our current issue introduces the critical review by Professor Carlos Eduardo Maldonado, from Del Rosario University in Colombia, on the book *Teoría general de sistemas. Conceptos y aplicaciones*, authored by Carlos Alberto Ossa and edited by the Technological University of Pereira, also in Colombia.

## References

- Arendt, H. (2003). *Eichmann en Jerusalén: Un estudio sobre la banalidad del mal*. Barcelona: Lumen.
- Ashforth, B., Gioia, D., Robinson, S., & Treviño, L. (2008). Re-viewing organizational corruption. *Academy of Management Review*, 33(3), 670-684.
- Lange, D. (2008). A multidimensional conceptualization of organizational corruption control. *Academy of Management Review*, 33(3), 710-729.
- Pinto, J., Leana, C., & Pil, F. (2008). Corrupt Organizations or Organizations of Corrupt Individuals? Two types of Organization-Level corruption. *Academy of Management Review*, 33(3), 685-709.
- ¿Qué es el caso Odebrecht?: claves para entender el millonario escándalo de corrupción. (2017, febrero 8). *El Espectador*. Recuperado de [www.elspectador.com/noticias/judicial/que-es-el-caso-odebrecht-claves-para-entender-el-millonario-escandalo-de-corrupcion-articulo-678886](http://www.elspectador.com/noticias/judicial/que-es-el-caso-odebrecht-claves-para-entender-el-millonario-escandalo-de-corrupcion-articulo-678886)
- Reficar: ¿el escándalo económico del siglo? (2016, enero 30). *Semana*. Recuperado de <http://www.semana.com/economia/articulo/reficar-las-irregularidades-por-sobrecostos/458610>
- Vaughan, D. (1999). The Dark Side of Organizations: Mistake, Misconduct, and Disaster. *Annual Review of Sociology*, 25, 271-305.

MAURICIO GÓMEZ VILLEGAS, Ph. D.

**General Director and Editor - INNOVAR**

*Full-time and Associate Professor*

*School of Management and Public Accounting*

*Faculty of Economic Sciences*

*National University of Colombia, Bogotá*



# La confianza como elemento fundamental en las compras a través de canales de comercio electrónico: caso de los consumidores en Antioquia (Colombia)<sup>1</sup>

*James Ariel Sánchez-Alzate*

Magíster en Ingeniería - Ingeniería Administrativa

Universidad Nacional de Colombia

Medellín, Colombia

Correo electrónico: [jasanchea@unal.edu.co](mailto:jasanchea@unal.edu.co)

Enlace ORCID: <http://orcid.org/0000-0002-6262-2337>

*Luz Alexandra Montoya Restrepo*

Doctora en Ciencias Económicas

Universidad Nacional de Colombia

Medellín, Colombia

Correo electrónico: [lamontoyar@unal.edu.co](mailto:lamontoyar@unal.edu.co)

Enlace ORCID: <http://orcid.org/0000-0002-4896-1615>

TRUST AS KEY ELEMENT FOR E-COMMERCE PURCHASES. THE CASE OF CONSUMERS IN ANTIOQUIA (COLOMBIA)

**ABSTRACT:** Consumers' trust plays an essential role in online shopping considering its direct relationship with users' conversion rate. This research was able to validate that the most influential factors in online shopping for consumers' trust in Antioquia department (Colombia) are: Seller's reputation, perceived risk, data privacy, transaction security and association. Therefore, this work is aimed at contributing with the generation of competitive advantages for companies in the market of Antioquia that use e-commerce as a source of income.

**KEYWORDS:** E-commerce, trust, marketing, Internet.

A CONFIANÇA COMO ELEMENTO FUNDAMENTAL NAS COMPRAS POR CANAIS DE COMÉRCIO ELETRÔNICO. O CASO DOS CONSUMIDORES EM ANTIOQUIA (COLÔMBIA)

**RESUMO:** Nas compras pela internet, a confiança dos consumidores desempenha um papel fundamental devido a que a taxa de conversão dos usuários está diretamente relacionada a ela. Nesta pesquisa, pôde-se validar que os fatores mais influentes na confiança dos consumidores do estado de Antioquia (Colômbia) sobre as compras on-line são a reputação do vendedor, o risco percebido, a privacidade dos dados, a segurança na transação e a associação. Dessa maneira, busca-se contribuir para a geração de vantagens competitivas para as empresas presentes no mercado antioqueño que utilizam o comércio eletrônico como uma fonte de ingressos.

**PALAVRAS-CHAVE:** comércio eletrônico, confiança, marketing, internet.

LA CONFIANCE COMME UN ÉLÉMENT CLÉ DANS LES ACHATS SUR LES CANAUX DE COMMERCE ÉLECTRONIQUE. LE CAS DES CONSOMMATEURS EN ANTIOQUIA (COLOMBIE)

**RÉSUMÉ:** En ce qui concerne les achats sur l'Internet, la confiance des consommateurs joue un rôle clé, parce que le taux de conversion des utilisateurs y est directement lié. Cette recherche a réussi à valider le fait que les facteurs qui influent le plus sur la confiance des consommateurs dans la province d'Antioquia (Colombie) envers les achats en ligne sont la réputation du vendeur, le risque perçu, la confidentialité des données, la sécurité dans la transaction et le partenariat. De cette façon, on cherche à contribuer à la création d'avantages concurrentiels pour les entreprises présentes sur le marché d'Antioquia qui utilisent le commerce électronique comme une source de revenus.

**MOTS-CLÉS:** commerce électronique, confiance, marketing, Internet.

**CORRESPONDENCIA:** Luz Alexandra Montoya Restrepo. Universidad Nacional de Colombia, sede Medellín, Núcleo Robledo, Carrera 80 N.º 65-223, Oficina M8 B 99-07, Medellín, Colombia.

**CITACIÓN:** Sánchez-Alzate, J. A., & Montoya-Restrepo, L. A. (2017). La confianza como elemento fundamental en las compras a través de canales de comercio electrónico. Caso de los consumidores en Antioquia, Colombia. *Innovar*, 27(64), 11-22. doi: 10.15446/innovar.v27n64.62365.

**ENLACE DOI:** <https://doi.org/10.15446/innovar.v27n64.62365>.

**CLASIFICACIÓN JEL:** M3, L63, D11.

**RECIBIDO:** Julio 2015, **APROBADO:** Febrero 2016.

**RESUMEN:** En las compras a través de Internet, la confianza de los consumidores juega un papel fundamental, debido a que la tasa de conversión de los usuarios está directamente relacionada a ella. En esta investigación se pudo validar que los factores más influyentes en la confianza de los consumidores del departamento de Antioquia (Colombia), hacia las compras en línea, son la reputación del vendedor, el riesgo percibido, la privacidad de los datos, la seguridad en la transacción y la asociación. De esta manera, se busca contribuir a la generación de ventajas competitivas para las empresas presentes en el mercado antioqueño que utilizan el comercio electrónico como una fuente de ingresos.

**PALABRAS CLAVE:** comercio electrónico, confianza, *marketing*, Internet.

## Introducción

La generación de confianza con los clientes es esencial para el éxito de las ventas por Internet; sin embargo, para las empresas de comercio electrónico esto es un reto difícil, dado que las actitudes hacia las compras en línea se ven afectadas por las preocupaciones de los consumidores al momento de realizar una adquisición por estos medios. Por lo tanto, la confianza que forjen las empresas con sus clientes atenúan dichas preocupaciones al momento de la transacción (McCole, Ramsey y Williams, 2010; Murphy y Tocher, 2011).

<sup>1</sup> El artículo es un desarrollo de la tesis *Factores que afectan la confianza de los consumidores antioqueños por las compras a través de canales de comercio electrónico*, disponible en: <http://www.bdigital.unal.edu.co/47893/1/70330405.2015.pdf>

Estudios como el de McKnight, Kacmar y Choudhury (2004) plantean que la confianza tiene diferentes dimensiones, y su evaluación proporcionaría diversos puntos de vista que ayudarían a comprender el comportamiento del consumidor; a su vez, Hong y Cho (2011) expresan que, aunque en la literatura especializada se ha prestado mucha atención a los antecedentes y consecuencias de la confianza en las compras en línea, las investigaciones al respecto se han centrado en el análisis de tiendas electrónicas genéricas, sin abarcar de manera extensa la confianza de los consumidores por otros negocios, que también usan el medio electrónico para la venta. Si bien con su estudio estos autores tratan de cerrar esta brecha, también dejan el camino abierto para posteriores investigaciones.

De esta manera, siguiendo la ruta propuesta por McKnight *et al.* (2004) y Hong y Cho (2011), se espera identificar y recoger los factores que afectan la confianza de los consumidores por las compras en medios electrónicos, validándolos en el mercado local, teniendo en cuenta que uno de los retos para los vendedores en línea es construir y mantener la confianza por sus sitios web y por su empresa. Esto les permitiría un crecimiento y un mejoramiento en su cadena de valor (Rojas-López, Arango y Gallego, 2009).

El presente trabajo se estructuró en diversas partes: en la primera se identifican los factores que influyen en la confianza en las compras en línea; posteriormente, se diseña y aplica un estudio para validarlos en el mercado antioqueño y se muestran sus resultados; finalmente, se presentan las conclusiones y trabajo futuro.

### Fundamentación teórica y formulación de preguntas de investigación

A partir de una revisión analítica de la bibliografía, se recogieron algunos factores que afectan la confianza de los consumidores en el comercio electrónico, que permitirán formular las preguntas de investigación a validar.

#### La reputación del vendedor

Los miedos aún rodean a Internet como un lugar para hacer negocios y obstaculizan su uso con fines de comercio electrónico; sin embargo, la presencia del factor de reputación podría mitigarlos (McCole *et al.*, 2010), debido a que una organización con una buena reputación conducirá a los clientes a tener una actitud positiva hacia el e-servicio que ofrece (De Ruyter, Wetzel y Kleijnen, 2001). La reputación es aquello que generalmente se ha dicho o se ha creído acerca del carácter o estatus de una persona o cosa, y está

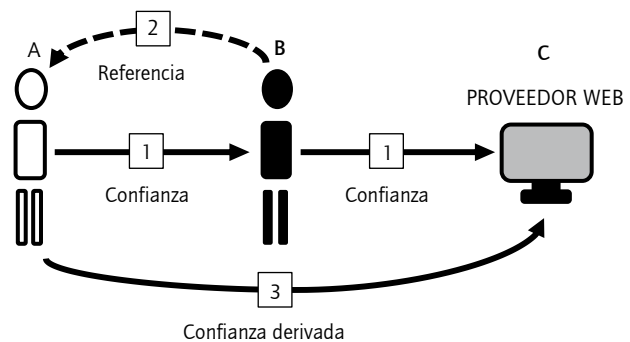
estrechamente ligada a la confianza (Jøsang, Ismail y Boyd, 2007).

Para los clientes que compran productos o servicios a través de Internet, una buena reputación del vendedor aumenta la percepción de calidad del producto o servicio y, con ello, una mayor intención de usarlo. Si los riesgos son altos, pero el vendedor goza de una buena reputación, los clientes parecen tener confianza en el hecho de que el proveedor entregará los beneficios prometidos; es decir, los compradores esperan que un vendedor con una buena reputación hará todo lo posible para reducir las consecuencias negativas que puedan estar presentes al momento de la transacción (De Ruyter *et al.*, 2001). A partir de lo anterior, se plantea la siguiente pregunta de investigación:

**P1: ¿la reputación del vendedor influye positivamente en la confianza de los compradores en línea antioqueños?**

#### La asociación por transitividad

La idea básica es que si A confía en B y B confía en C, entonces A puede derivar su confianza en C, usando la referencia de B en la confianza hacia C y de la confianza de A hacia B (Liu, Datta y Rzadca, 2013); en otras palabras, el proceso más básico por el que la confianza se construye es a partir de la asociación por transitividad, y es que usted confía en alguien o algo porque otros confían en ellos (figura 1) (Murphy y Tocher, 2011).



**Figura 1.** Principio de la transitividad de la confianza. Fuente: adaptación de Jøsang *et al.* (2007).

Para que la confianza derivada tenga lugar, no necesariamente la persona que hace la referencia (B) debe ser un conocido cercano; en muchas ocasiones, la opinión de "expertos" o de consumidores anteriores es altamente influyente. Por ejemplo, un comentario de ellos como retroalimentación del servicio o producto en el portal del vendedor o en un blog puede motivar o reprimir la intención de compra de clientes potenciales (Li y Du, 2011). Así, la pregunta de investigación que se busca validar para este factor será:



**P2:** *¿la asociación por transitividad influye positivamente en la confianza de los compradores online antioqueños?*

### **El riesgo percibido**

El riesgo siempre estará presente en las compras, ya que, incluso antes de que el consumidor elija el producto y el canal, no sabrá con seguridad si estos le proporcionarán los objetivos buscados, además de que invierte una serie de recursos, como dinero, tiempo y esfuerzo, que puede perder si el resultado de su decisión no es satisfactoria (Izquierdo-Yusta y Martínez-Ruiz, 2009).

Según Mitchell (1998), hay seis dimensiones de riesgo presentes al momento de realizar una compra en medios electrónicos, las cuales fueron recogidas en Flavián-Blanco y Guimalú-Blasco (2007) y que se presentan en la tabla 1.

Con lo anterior, se desea validar la siguiente pregunta de investigación:

**P3:** *¿las diferentes dimensiones de riesgo percibido acerca del proceso de compra influyen negativamente en la confianza de los compradores en línea antioqueños?*

### **La privacidad y la seguridad en la transacción**

La privacidad hace alusión a la preocupación que tienen los consumidores de que los datos suministrados no se usen estrictamente para que se concrete la transacción, sino que por el contrario se utilicen en otros aspectos; por su parte, la seguridad en el comercio electrónico constituye una protección de la información ante las posibles amenazas y riesgos que acechan la integridad, confidencialidad, autenticidad, disponibilidad y control de acceso de las transacciones electrónicas realizadas a través de sistemas de telecomunicaciones.

Tanto la privacidad como la seguridad garantizan la fiabilidad de las partes en el intercambio. Si los clientes no confían en que se mantendrán sus datos personales en privado y que el pago está asegurado y se ejecuta solo con la correspondiente autorización, la compra no se llevará a cabo (Belanger, Hiller y Smith, 2002; Izquierdo-Yusta y Martínez-Ruiz, 2009; McCole *et al.*, 2010). A partir de esto, se plantean las siguientes preguntas de investigación:

Tabla 1.

*Dimensiones de riesgo percibido presentes al momento de realizar una compra en medios electrónicos propuestas por Mitchell (1998).*

| Riesgo funcional                                                                                                                                                                                                   |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Temor a que el producto, marca o establecimiento elegido no tenga un buen funcionamiento o no alcance el resultado esperado y, por tanto, no proporcione los beneficios prometidos.                                |
| Riesgo financiero                                                                                                                                                                                                  |
| Duda del consumidor sobre si los productos valen realmente lo que cuestan y temor ante la cantidad de dinero que podría perder si el producto no proporciona un buen resultado.                                    |
| Riesgo físico                                                                                                                                                                                                      |
| Amenaza que representa el producto o marca para la salud del consumidor.                                                                                                                                           |
| Riesgo social                                                                                                                                                                                                      |
| Temor a que los amigos, la familia o terceras personas puedan pensar que el consumidor no ha hecho una buena elección y que, como consecuencia de ello, se vea perjudicada la consideración de los demás hacia él. |
| Riesgo psicológico                                                                                                                                                                                                 |
| Posibilidad de estar a disgusto consigo mismo por no haber hecho una buena elección.                                                                                                                               |
| Riesgo temporal                                                                                                                                                                                                    |
| Cantidad de tiempo necesaria para adquirir un producto, o tiempo que perdería si el producto falla tratando de repararlo o sustituyéndolo finalmente por otro.                                                     |

Fuente: elaboración propia a partir de Flavián, Blanco y Guimaliú-Blasco (2007).

**P4:** *¿la privacidad influye positivamente en la confianza de los compradores en línea antioqueños?*

**P5:** *¿la seguridad influye positivamente en la confianza de los compradores en línea antioqueños?*

## El género del comprador

Zhou, Dai y Zhang (2007), luego de realizar una revisión bibliográfica, hallaron que los consumidores del género masculino son los que realizan más compras en línea y gastan más dinero, mientras que las mujeres tienen un mayor nivel de aprensión y son más escépticas que los hombres por las compras electrónicas; a su vez, Murphy y Tocher (2011) encontraron que las compras en línea pueden ser vistas de manera menos favorable por las mujeres que los hombres, debido a la interacción social reducida de las compras por Internet.

Otra conclusión a la que llegaron estos autores es que las señales de información para la construcción de confianza, enviadas por los vendedores en línea, probablemente son más influyentes en las mujeres que en los hombres. Su hallazgo muestra que estas señales son de suma importancia

para convencer a los consumidores del género femenino de que compren productos por Internet (Murphy y Tocher, 2011). De lo anterior, surge la siguiente pregunta de investigación:

**P6:** *¿el género influye positivamente en la confianza de los compradores en línea antioqueños?*

## Metodología

Este trabajo cuenta con un enfoque cualitativo, puesto que se busca la descripción del objeto de estudio (la confianza en las compras en línea de los consumidores antioqueños) a partir de la identificación de factores clave. Además, si bien el estudio se apoya en algunas mediciones, el propósito central es caracterizar el objeto de estudio a partir de ellas. El tipo de investigación es exploratoria, pues se aspira a facilitar una mayor penetración y comprensión del problema, teniendo en cuenta que son escasos los estudios previos que permitan de alguna forma concluir en el tema.

Para la recolección de la información, se hizo uso de una encuesta por Internet, ya que el uso de esta herramienta permite una mayor velocidad de respuesta, reduce los costos de envío y recepción de los cuestionarios, y posibilita una fácil comunicación y la eliminación de intermediarios (Flavián-Blanco y Guimaliú-Blasco, 2007). El método de recolección de la información fue aleatorio por invitación, con lo que se recolectaron 500 muestras (tabla 2).

## Construcción del instrumento para la recolección de datos

El cuestionario constó de cinco partes: en la primera, se hicieron preguntas para la identificación de la muestra, tales como género, rango de edad, estrato socioeconómico, nivel académico, profesión, lugar desde donde accede a Internet y frecuencia; posteriormente, se le preguntó al encuestado si utiliza Internet como canal de compra; una respuesta afirmativa lo llevará a la parte dos del cuestionario, mientras que una negativa lo llevaría a la parte tres.

Los encuestados que llegaron a la parte dos del cuestionario se denominaron "compradores", a quienes se les hicieron preguntas acerca del motivo que los lleva a comprar por Internet, los productos que suelen comprar, el valor aproximado de cada compra, entre otras. Paralelamente, los encuestados que llegaron a la parte tres se denominaron "no compradores", a quienes se les preguntó el motivo por el que no utilizan este canal como medio de compra.

En seguida, los encuestados pasaban de la etapa dos o tres (dado el caso) hacia la sección cuatro del cuestionario, en la cual se les indagó por cada uno de los factores que afectan

la confianza en las compras en línea, que fueron identificados en la revisión bibliográfica y que son el objetivo de validación del presente estudio. Esta sección se construyó con preguntas tipo test, medidas con una escala Likert de 1 a 5 puntos, que comprendía desde "estoy totalmente en desacuerdo" hasta "estoy totalmente de acuerdo".

Por último, el encuestado llegaba a la sección cinco, con el objetivo de identificar medidas para aumentar la confianza por las compras en línea y que podrían tener un impacto positivo en los consumidores antioqueños. Para ello, de manera similar a la etapa anterior, las preguntas fueron del tipo test y medidas con una escala Likert de 1 a 5 puntos, que comprendía desde "estoy totalmente en desacuerdo" hasta "estoy totalmente de acuerdo".

### Validación del instrumento

En la construcción del instrumento de medición se tomaron como referencia los trabajos de Corbitt, Thanasankit y Yi (2003) y de Flavián-Blanco y Guimalú-Blasco (2007) y, como se describió anteriormente, para la medición se tomaron escalas Likert de cinco posiciones, ya que es una escala previamente validada por otros autores como San Martín-Gutiérrez y Camarero-Izquierdo (2010); posteriormente, se realizó una prueba piloto con 31 encuestados, para verificar el comportamiento del instrumento, de la cual se recogieron algunos comentarios de los encuestados, algunos de ellos docentes universitarios, con lo que se pudo cumplir finalmente con la validez de contenido.

### Selección de la muestra

El cuestionario se compartió a través de correo electrónico y mediante redes sociales, dado que un comprador en línea debe ser un usuario de Internet para empezar (Corbitt *et al.*, 2003); no obstante, se previó que las personas a las que se les hacía la invitación para participar en la encuesta fueran residentes del departamento de Antioquia (Colombia), mayores de 14 años, ya que era la población de interés. Adicionalmente, se les comunicó el objetivo del estudio haciendo énfasis en que los datos suministrados solo eran requeridos en un ámbito académico.

### Recolección de los datos

El estudio se ejecutó entre el 16 de septiembre y el 21 de octubre del 2014. En total, se recolectaron 500 encuestas, siendo un tamaño de muestra suficiente para un nivel de confianza del 95% y un error del 5%. En la tabla 2, se detalla la ficha técnica de la investigación.

**Tabla 2.**

*Ficha técnica de la investigación.*

|                                       |                                                                                       |
|---------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------|
| Universo                              | Mercado antioqueño: habitantes del departamento de Antioquia con acceso a Internet.   |
| Unidad muestral                       | Hombres y mujeres mayores de 14 años, usuarios de Internet y habitantes de Antioquia. |
| Ámbito geográfico                     | Antioquia (Colombia).                                                                 |
| Método de recogida de información     | Cuestionario autoadministrado, realizado por Internet.                                |
| Técnica de la investigación           | Muestreo por conveniencia.                                                            |
| Tamaño de muestra                     | 500 personas. elegidas con base en una distribución geográfica y mínimo de edad.      |
| Error muestral                        | +/- 5%                                                                                |
| Nivel de confianza                    | 95%                                                                                   |
| Periodo de recogida de la información | Entre el 16 de septiembre y el 21 de octubre del 2014                                 |

Fuente: elaboración propia.

## Resultados de la investigación

A continuación se presentan los resultados del estudio, con el fin de validar las preguntas de investigación planteadas.

### Perfil de la muestra

La tabla 3 detalla el perfil de la muestra:

**Tabla 3.**

*Perfil de la muestra.*

| Descripción ítem       |               | Número de encuestados | Porcentaje del total de encuestados |
|------------------------|---------------|-----------------------|-------------------------------------|
| Género                 | Masculino     | 270                   | 54%                                 |
|                        | Femenino      | 230                   | 46%                                 |
| Edad                   | 14-17         | 22                    | 4,4%                                |
|                        | 18-25         | 356                   | 71,2%                               |
|                        | 26-35         | 84                    | 16,8%                               |
|                        | 36-50         | 34                    | 6,8%                                |
|                        | Mayores de 50 | 4                     | 0,8%                                |
| Estrato socioeconómico | 1             | 11                    | 2,2%                                |
|                        | 2             | 103                   | 20,6%                               |
|                        | 3             | 209                   | 41,8%                               |
|                        | 4             | 115                   | 23%                                 |
|                        | 5             | 53                    | 10,6%                               |
|                        | 6             | 9                     | 1,8%                                |

(Continúa)



**Tabla 3.**  
**Perfil de la muestra. (continuación)**

| Descripción ítem                                                   |                                      | Número de encuestados | Porcentaje del total de encuestados |
|--------------------------------------------------------------------|--------------------------------------|-----------------------|-------------------------------------|
| Nivel académico                                                    | Primaria                             | 2                     | 0,4%                                |
|                                                                    | Bachiller                            | 221                   | 44,2%                               |
|                                                                    | Técnico                              | 51                    | 10,2%                               |
|                                                                    | Tecnológico                          | 37                    | 7,4%                                |
|                                                                    | Profesional                          | 138                   | 27,6%                               |
|                                                                    | Posgrado                             | 51                    | 10,2%                               |
| Profesión (un encuestado puede tener varias profesiones al tiempo) | Empleado                             | 130                   | 26%                                 |
|                                                                    | Trabajador independiente             | 43                    | 8,6%                                |
|                                                                    | Pensionado                           | 0                     | 0%                                  |
|                                                                    | Estudiante (universitario, posgrado) | 354                   | 70,8%                               |
|                                                                    | Ama de casa                          | 3                     | 0,6%                                |
|                                                                    | Desempleado                          | 13                    | 2,6%                                |
|                                                                    | Otros                                | 6                     | 1,2%                                |
| Lugar donde accede a Internet la mayoría del tiempo                | Casa                                 | 409                   | 81,8%                               |
|                                                                    | Oficina                              | 51                    | 10,2%                               |
|                                                                    | Universidad                          | 23                    | 4,6%                                |
|                                                                    | Otro                                 | 17                    | 3,4%                                |
| Frecuencia de acceso a Internet                                    | Diariamente                          | 485                   | 97%                                 |
|                                                                    | Varias veces a la semana             | 14                    | 2,8%                                |
|                                                                    | Una vez por semana                   | 1                     | 0,2%                                |
| Utiliza Internet como medio de compra                              | Sí                                   | 290                   | 58%                                 |
|                                                                    | No                                   | 210                   | 42%                                 |

Fuente: elaboración propia.

Se observa en la tabla 3 que la proporción de encuestados entre hombres y mujeres fue relativamente similar (54% frente a 46%). Una gran mayoría de la población objeto de estudio estaba conformada por menores de 50 años (el 99,2%), dato que tiende a ser similar a los dados por Fosc (2013) y Castro (2014) para Comscore, quienes puntualizan que para el 2013 el 95,5% de usuarios de Internet en Colombia correspondió a menores de 55 años, mientras que para el 2014 lo fue el 92,7%, lo que permite deducir que la población usuaria de Internet en Colombia es joven. El 85,4% de los encuestados pertenece a los estratos 2, 3 y 4. La profesión que más se destaca es estudiante (universitario y de posgrado), entendiéndose que es una población con una proyección a tener un mayor poder adquisitivo a futuro.

Se observa, igualmente, que el hogar es el sitio de mayor acogida para acceder a Internet y se realiza con una frecuencia prácticamente diaria; finalmente, el 58% de los encuestados utiliza Internet como medio de compra, dato que contrasta con el encontrado por The Cocktail Analysis y la Cámara Colombiana de Comercio Electrónico (2013), en el cual se detalla que el 52% de los usuarios de Internet en Colombia ha comprado algún producto en línea en los últimos 12 meses. Esta relación permite la validación de este estudio.

Como se explicó en la metodología, la segunda parte del cuestionario permite una diferenciación entre compradores y no compradores en línea, con el fin de identificar el comportamiento de cada perfil, que se detalla en la tabla 4 y en la tabla 5, respectivamente.

**Tabla 4.**  
**Perfil de los compradores en línea encuestados.**

| Descripción ítem                                                         |                                                      | Número de compradores (290) | Porcentaje del total de compradores en línea |
|--------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------|-----------------------------|----------------------------------------------|
| Sitios que utiliza frecuentemente para realizar las compras por Internet | El portal web del vendedor                           | 169                         | 58,3%                                        |
|                                                                          | Sitios de comercio electrónico                       | 154                         | 53,1%                                        |
|                                                                          | Portales de subastas                                 | 116                         | 40%                                          |
|                                                                          | Otros                                                | 23                          | 7,9%                                         |
| Tipos de productos que suele comprar                                     | Ropa                                                 | 163                         | 56,2%                                        |
|                                                                          | Alimentos                                            | 28                          | 9,6%                                         |
|                                                                          | Libros                                               | 51                          | 17,6%                                        |
|                                                                          | Relativo a viajes (tiquetes, hospedaje)              | 130                         | 44,8%                                        |
|                                                                          | Juegos                                               | 42                          | 14,5%                                        |
|                                                                          | Música                                               | 33                          | 11,4%                                        |
|                                                                          | Software o aplicaciones                              | 57                          | 19,6%                                        |
|                                                                          | Tecnología (computadores, celulares, tabletas, etc.) | 144                         | 49,7%                                        |
|                                                                          | Electrodomésticos                                    | 35                          | 12,1%                                        |
|                                                                          | Otros                                                | 45                          | 15,5%                                        |
| Motivo por el cual hace compras en línea                                 | Mejor precio                                         | 166                         | 57,2%                                        |
|                                                                          | Facilidades de pago                                  | 92                          | 31,7%                                        |
|                                                                          | Ahorro de tiempo                                     | 197                         | 67,9%                                        |
|                                                                          | El vendedor se encuentra en otra región              | 85                          | 29,3%                                        |
|                                                                          | El producto solo se consigue por Internet            | 72                          | 24,8%                                        |
|                                                                          | Otro                                                 | 12                          | 4,1%                                         |

(Continúa)

**Tabla 4.**  
**Perfil de los compradores en línea encuestados. (continuación)**

| Descripción ítem                                                      |                               | Número de compradores (290) | Porcentaje del total de compradores en línea |
|-----------------------------------------------------------------------|-------------------------------|-----------------------------|----------------------------------------------|
| Cantidad de compras realizadas en línea                               | Una vez                       | 14                          | 4,8%                                         |
|                                                                       | Dos a tres veces              | 62                          | 21,4%                                        |
|                                                                       | Cuatro a cinco veces          | 48                          | 16,5%                                        |
|                                                                       | Más de cinco veces            | 166                         | 57,2%                                        |
| Monto aproximado por compra                                           | Menos de \$50.000             | 22                          | 7,6%                                         |
|                                                                       | Entre \$50.000 y \$100.000    | 94                          | 32,4%                                        |
|                                                                       | Entre \$100.001 y \$500.000   | 133                         | 45,9%                                        |
|                                                                       | Entre \$500.001 y \$1'000.000 | 26                          | 8,9%                                         |
|                                                                       | Mayor a \$1'000.000           | 15                          | 5,2%                                         |
| Monto acumulado aproximado por el total de las compras hasta la fecha | Menos de \$50.000             | 2                           | 0,69%                                        |
|                                                                       | Entre \$50.000 y \$100.000    | 25                          | 8,6%                                         |
|                                                                       | Entre \$100.001 y \$500.000   | 79                          | 27,2%                                        |
|                                                                       | Entre \$500.001 y \$1'000.000 | 61                          | 21%                                          |
|                                                                       | Mayor a \$1'000.000           | 123                         | 42,4%                                        |
| En los próximos dos años es probable que las compras en línea:        | Aumenten                      | 222                         | 76,6%                                        |
|                                                                       | Disminuyan                    | 11                          | 3,8%                                         |
|                                                                       | Se mantengan constantes       | 57                          | 19,6%                                        |

Fuente: elaboración propia.

En la tabla 4 se observa que los sitios preferidos por los compradores para realizar sus compras en línea son los portales propios de los vendedores/marcas, seguidos por las tiendas electrónicas, en las que mayormente se suele comprar ropa, tecnología y todo lo relacionado con viajes (tiquetes y hospedaje). Los mayores motivos que impulsan las compras por Internet son el ahorro de tiempo y el hallazgo de productos a un mejor precio que en un canal tradicional; se observa, además, que el 57,2% de los compradores ha realizado más de cinco compras, es decir, son compradores recurrentes que han sobrepasado el millón de pesos (aproximadamente 400 usd) en el total de sus compras a la fecha, gastando en promedio entre \$100.000 (40 usd) y \$500.000 (200 usd) por compra. Lo más destacable es que la probabilidad de que aumenten el uso de Internet como canal de compra es del 76,6%, un valor realmente significativo.

Por su parte, la tabla 5 permite examinar en primera instancia los principales motivos por los que los no compradores en línea no utilizan Internet como canal de compra, sino que prefieren utilizar los canales tradicionales, ya que temen que el producto no tenga un buen funcionamiento

o no satisfaga sus expectativas; adicionalmente, el miedo a que el vendedor utilice mal sus datos o a que estos sean robados por terceros aumenta la resistencia a utilizar el comercio electrónico. Contrariamente, tanto el factor social como el miedo a que los productos puedan afectar la salud del comprador son insignificantes al momento de tomar la decisión de comprar o no a través de Internet.

**Tabla 5.**  
**Perfil de los no compradores en línea encuestados.**

| Descripción ítem                                             |                                                                                                                              | Número de no compradores (210) | Porcentaje del total de no compradores en línea |
|--------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------|-------------------------------------------------|
| Motivos por los que no utiliza Internet como canal de compra | Prefiere utilizar los canales tradicionales como tiendas o supermercados.                                                    | 122                            | 58,1%                                           |
|                                                              | Teme que el producto/servicio no tenga un buen funcionamiento o no alcance el resultado esperado.                            | 112                            | 53,3%                                           |
|                                                              | Teme que pueda encontrar el producto más barato en los canales tradicionales.                                                | 11                             | 5,2%                                            |
|                                                              | Teme que el producto comprado por Internet pueda afectar la salud.                                                           | 1                              | 0,5%                                            |
|                                                              | Teme que los amigos, familia o terceras personas puedan pensar que no hace una buena elección                                | 3                              | 1,4%                                            |
|                                                              | Piensa en la posibilidad de estar a disgusto consigo mismo por no haber hecho una buena elección.                            | 26                             | 12,4%                                           |
|                                                              | Piensa en la cantidad de tiempo necesario para adquirir un producto (tiempo de envío).                                       | 41                             | 19,5%                                           |
|                                                              | Piensa en el tiempo que perdería si el producto falla tratando de repararlo o sustituyéndolo finalmente por otro (garantía). | 69                             | 32,8%                                           |
|                                                              | Teme que el vendedor no utilice sus datos estrictamente en lo necesario.                                                     | 84                             | 40%                                             |
|                                                              | Teme que sus datos sean robados y utilizados por terceros (hackers).                                                         | 74                             | 35,2%                                           |
|                                                              | Otro                                                                                                                         | 10                             | 4,8%                                            |

Fuente: elaboración propia.

## Validación de los factores en el mercado antioqueño

En esta sección, se detallan los resultados de cada factor identificado en la revisión bibliográfica, aplicado en el mercado de Antioquia (Colombia), mediante la investigación.

### *La reputación del vendedor*

Para este factor se pudo observar que el 87% de los encuestados tiende o tendería a relajarse cuando está tratando con vendedores o marcas conocidas; a su vez, se observa que dicho factor aumenta al 93,2% cuando ese vendedor goza de buena reputación en el mercado. Así se valida lo expuesto previamente: el factor *reputación* mitiga los miedos por los negocios a través de Internet y contribuye a la construcción de confianza; es decir, la reputación del vendedor sí influye positivamente en la confianza de los compradores *online* antioqueños.

### *La asociación por transitividad*

En el estudio, el 90,8% de los encuestados tiende o tendería a relajarse cuando ya ha tenido una experiencia agradable anteriormente con el vendedor o este fue recomendado por un conocido, lo que da a entender que para los consumidores antioqueños la asociación por transitividad sí influye positivamente en la construcción de confianza para las compras en línea.

### *El riesgo percibido*

Se debe recordar que este factor goza de seis dimensiones: el riesgo funcional, el riesgo financiero, el riesgo físico, el riesgo social, el riesgo psicológico y el riesgo temporal (tabla 1); a continuación, se presentan los resultados para cada una de ellas:

- *Riesgo funcional:* el 79,8% de los encuestados cree que las compras en línea son riesgosas porque los productos o servicios entregados pudieran no cumplir correctamente con su función, o no cumplir con sus expectativas. No obstante, el 65,8% no cree que los productos en Internet tengan en general una calidad inferior a los comprados en medios tradicionales; es decir, el miedo se centra en que el producto llegue averiado o no sea el pactado. Con esto se puede concluir que el riesgo funcional sí tiene una afectación negativa en la confianza de los compradores antioqueños.
- *Riesgo financiero:* el 78,4% de los encuestados no cree que las compras en línea sean riesgosas porque los productos o servicios pueden estar disponibles a un precio más bajo en medios tradicionales. Por el contrario, uno de los motivos que impulsa las compras por este medio es que los compradores encuentran los artículos a un precio menor en Internet; sin embargo, se encontró que una de las mayores preocupaciones de los encuestados expresada en las preguntas proyectivas es el temor a ser víctimas de estafas, sea porque el vendedor es ficticio, sea porque nunca disponía del producto que ofrecía y, por ende, este nunca llegue, lo que se traduce en pérdida de dinero por parte del comprador y que se puede catalogar como otro tipo de riesgo financiero. Por lo tanto, se concluye que para el comprador antioqueño el riesgo financiero sí es influyente negativamente.
- *Riesgo físico:* que los productos o servicios ofrecidos por Internet puedan ser peligrosos para su uso o afecten la salud del consumidor no es motivo de preocupación para el 87,8% de los encuestados; por lo tanto, se concluye que este riesgo no es influyente negativamente en el mercado antioqueño.
- *Riesgo social:* el 93,4% de los encuestados no siente temor a que la percepción de los demás hacia ellos se pueda ver afectada al realizar una compra en línea, o que piensen que hicieron una mala elección (92,4%); así, para el comprador antioqueño, el riesgo social tampoco es influyente negativamente.
- *Riesgo psicológico:* al 74,8% de los encuestados no le preocupa la posibilidad de estar a disgusto consigo mismo por no haber hecho una buena elección; a su vez, el 82,8% no siente frustración luego de una compra y el 90,4% no cree que las compras en línea puedan afectar su imagen personal o autoconcepto. En conclusión, el riesgo psicológico no es influyente negativamente en los compradores antioqueños.
- *Riesgo temporal:* el 73% de los encuestados tiene en cuenta la posibilidad de perder tiempo durante la compra o realizando un cambio en caso de que el producto llegue defectuoso. Adicionalmente, el 69,8% piensa en la posibilidad de que el producto o servicio no sea entregado dentro de los plazos previstos; es decir, para el consumidor antioqueño, este riesgo es influyente negativamente.

De esta manera, se ha podido constatar que el riesgo percibido sí influye en la confianza de consumidores antioqueños por las compras en Internet, aunque no está presente en todas sus dimensiones.

### *La privacidad y la seguridad en la transacción*

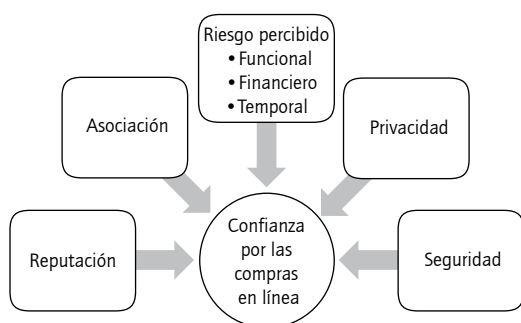
Tanto la privacidad como la seguridad fueron analizadas por separado; no obstante, hay que recordar que estos dos conceptos están fuertemente relacionados.

- *La privacidad:* el 73,8% de los encuestados declara que nadie debería tener acceso a sus datos personales sin su consentimiento; además, al 79,6% le preocupa que el vendedor utilice estos datos en otros aspectos que no tengan nada que ver con lo requerido estrictamente para que se dé la compra.
- *La seguridad:* con respecto a la seguridad, el 69,6% de los encuestados manifiesta que las tecnologías de comercio electrónico no son eficaces en la comprobación de si un determinado usuario está autorizado para tomar una determinada acción o no, es decir, de diferenciar si quien ingresa a realizar la transacción es efectivamente el comprador o alguien no autorizado; adicionalmente, el 71,2% cree que la información intercambiada podría sufrir cambios durante o después de la transacción. Por su parte, el 79% de las personas encuestadas en este estudio piensa que los mecanismos de seguridad de las tecnologías de comercio electrónico no pueden prevenir con eficacia el robo (por parte de terceros) de la información de los clientes en línea.

De esta manera, con los resultados anteriores, se deduce que tanto la privacidad como la seguridad influyen positivamente en la confianza de los consumidores antioqueños por las compras en línea.

### *El género del comprador*

El estudio muestra que, de las 230 mujeres encuestadas, 139 son compradoras en línea, es decir, un 60,4%; paralelamente, de 270 hombres, 151 son compradores, lo que equivale al 55,9%. Es evidente que los porcentajes de compradores entre ambos géneros son cercanos entre sí (hay una diferencia del 4,5%). Se identificó, además, que tanto hombres como mujeres tienen una percepción favorable hacia las compras en línea, lo que permite deducir que para el mercado antioqueño el género del comprador no es influyente en la confianza por las compras a través de Internet. Como conclusión, y para un mejor entendimiento de los resultados del estudio, se puede observar la figura 2.



**Figura 2.** Factores que afectan la confianza de los consumidores antioqueños por las compras en línea. Fuente: elaboración propia.

## Discusión de resultados

Finalmente, teniendo en cuenta los resultados expuestos, se presentan algunas prácticas (por cada factor) que pueden ser tenidas en cuenta para aumentar la confianza de los consumidores hacia las compras en línea.

### La reputación del vendedor

La reputación es un activo valioso que requiere una inversión a largo plazo de los recursos, el esfuerzo y la atención a las relaciones con clientes. Las empresas con una buena reputación se perciben como reacias a poner en riesgo precisamente esa reputación actuando de manera oportunista. Los consumidores de Internet favorecerán sitios de vendedores que ya conozcan por canales tradicionales, y la reputación de la tienda física influirá en la percepción de su sitio en línea (Jarvenpaa, Tractinsky y Vitale, 2000).

Las empresas pueden mejorar su percepción de legitimidad y confiabilidad mediante la administración estratégica de la información que comunican a sus clientes potenciales. Deben expresar señales de transparencia, capacidad y competencia, valor agregado, garantías, desarrollo de marca y objetivos congruentes, pues se ha demostrado que este tipo de señales aumenta la percepción de fiabilidad y la confianza por parte de los consumidores (Murphy y Tocher, 2011).

No obstante, los vendedores pueden actuar con engaño, proporcionando información falsa o embaucadora, y los mecanismos tradicionales de seguridad son incapaces de proteger contra este tipo de amenaza; de este modo, los sistemas de medición de confianza y reputación pueden proporcionar protección contra tales peligros. En la investigación, para el 87% de los encuestados el hecho de que el portal de comercio electrónico cuente con indicador de reputación aumenta su confianza en la realización de las compras en línea, lo que demuestra que la reputación del proveedor y la marca son fundamentales y juegan un papel muy importante en la generación de confianza en los consumidores (Jøsang *et al.*, 2007; McCole *et al.*, 2010).

### La asociación por transitividad

Un vendedor puede generar confianza enviando mensajes concretos en los que muestre asociación con marcas grandes o reconocidas, dando a entender a los clientes potenciales que se ha ganado la confianza de dichas marcas o está respaldado por ellas (Murphy y Tocher, 2011). Para el 89,4% de los encuestados en el estudio este tipo de asociación es altamente influyente; sin embargo, la asociación con celebridades o personas famosas no tiene el mismo impacto

cuando se trata de compras por Internet, así lo certifica el 72% de los encuestados.

Asimismo, introducir comentarios de otros consumidores es muy importante, ya que la opinión de terceras personas puede favorecer la lealtad de los usuarios (Sanz-Blas, Ruiz-Mafé y Pérez-Pérez, 2013). Wu, Chen y Chung (2010) encontraron que los valores compartidos por los miembros de las comunidades virtuales tienen una fuerte relación con las compras electrónicas, ya que el resultado de las interacciones pasadas de alguno de los miembros de la comunidad afecta la percepción de los demás miembros. Esto se corrobora con el 84,6% de los encuestados, que afirma que contar con un tablón de comentarios de otros clientes podría aumentar su confianza para realizar la compra con ese vendedor; por lo tanto, el desarrollar un sistema de retroalimentación permitirá recoger información sobre las interacciones pasadas de clientes y su nivel de satisfacción con el servicio o producto recibido, lo que mejora la confianza entre los participantes (Li y Du, 2011).

También se puede pensar en programas de referidos, ya que es una forma de estimular que los clientes recomienden la marca o la tienda web. En el estudio, el 92,2% de los encuestados indica que las referencias positivas de amigos o familiares aumentan su confianza en la realización de las compras en línea. Finalmente, Li y Du (2011) han observado que la influencia de la asociación es más fuerte en las primeras etapas del ciclo de vida de un producto, y que la influencia de un juicio negativo en el producto es mayor que la de uno positivo, lo que indica que los vendedores deben garantizar la difusión de información positiva a los consumidores, en especial a principios del ciclo vital del producto.

### El riesgo percibido

Las empresas deben garantizar y comunicar que el servicio ofrecido se presta con rapidez, cumpliendo con las expectativas de los consumidores y bajo el supuesto de que, si este sufriera algún tipo de error, será corregido con apremio (Flavián-Blanco y Guimalú-Blasco, 2007). Como ya se identificó, los riesgos que influyen en el comprador antioqueño fueron el funcional, el temporal y el financiero: los dos primeros pueden ser mitigados al ofrecer productos de marcas de gran prestigio (esto lo expresa el 84,6% de los encuestados) y con una garantía de devolución o cambio del producto, mientras que el tercero puede disminuirse con una garantía de devolución de dinero (el 91% de los encuestados lo respalda) o con la posibilidad de realizar el pago a contraentrega, es decir, pagar inmediatamente reciba el producto.

En el caso de que los servicios ofrecidos pudieran suponer algún tipo de situación embarazosa para el consumidor (riesgo social), la empresa deberá procurar mecanismos garantes de la privacidad del individuo, como facilitar el acceso anónimo a los servicios o mediante *login* y *password* (dado el caso), tal y como lo sostiene el 84,4% de los encuestados. Por último, debería informarse a la clientela del valor agregado ofrecido por el sitio web, pues para el 85,4% de los encuestados esta información es importante, de manera que puedan tener una mayor seguridad de haber realizado una buena elección (riesgo psicológico) (Flavián-Blanco y Guimalú-Blasco, 2007); aunque estos riesgos no se encontraron influyentes en los consumidores antioqueños, no está de menos tenerlos en cuenta.

### La privacidad y la seguridad en la transacción

En un término general, el propósito de los mecanismos de seguridad es proporcionar protección contra amenazas; en este sentido, existe toda una serie de retos de seguridad que no se cumplen con los enfoques habituales, y es que los mecanismos de seguridad tradicionales suelen proteger los recursos de entes maliciosos con restricciones de acceso, es decir, permitiendo el ingreso solo a los usuarios autorizados; sin embargo, en muchas situaciones hay que implementar medidas adicionales (Jøsang *et al.*, 2007).

De este modo, establecer protocolos de seguridad por parte de las empresas y hacerlos visibles a los consumidores puede contribuir de forma destacada a la generación de confianza. Además, estos dos mecanismos se han de tener presentes tanto en la recolección de la información como en la utilización posterior de esta. Algunos de estos protocolos incluyen el cifrado del canal de comunicación y la autenticación criptográfica de identidades (Belanger *et al.*, 2002).

Una buena forma de comunicar los protocolos de seguridad es a través de la política de privacidad y seguridad, siendo este uno de los mecanismos que contribuye a la percepción de control y seguridad de la información, y en el estudio el 80% de los encuestados así lo cree. La política es una herramienta que proporciona señales de capacidad, integridad y previsibilidad; sin embargo, esto implica que el vendedor en línea debe desarrollar y adherirse estrictamente a ella, con el fin de aliviar así las preocupaciones sobre la recopilación de datos, el uso de la información de los compradores (Wu *et al.*, 2010) e, incluso, el riesgo social. Por otra parte, facilitar el acceso a los servicios mediante *login* y *password* podría aumentar la confianza en la realización de las compras en línea, ya que dan una sensación de seguridad, es decir, son un complemento adecuado



a la política de privacidad. También, el conectar la tienda web con plataformas de pagos en línea como *PSE, Paypal, PAYU*, etc. genera confianza para realizar la transacción con el vendedor, dado que reduce el temor a que los datos personales y financieros puedan ser robados.

### El género del comprador

Murphy y Tocher (2011) sugieren que los comerciantes en línea que se dirigen a clientes que son principalmente mujeres deben tomar medidas para mejorar la eficacia en la construcción de confianza en sus sitios web. Se subraya la importancia del uso de señales de información para mejorar en las mujeres la percepción de la confiabilidad del proveedor y la percepción de riesgo, dado que en los hogares antioqueños son ellas quienes en su mayoría están a cargo de las compras, obviamente, sin dejar a un lado a los consumidores masculinos.

### Conclusiones y trabajo a futuro

La confianza es un aspecto estratégico de la gestión empresarial moderna, en una amplia variedad de contextos. Investigaciones como las de Corbitt *et al.* (2003), Flavián Blanco y Guimaliú Blasco (2007), McCole *et al.* (2010) y Hong y Cho (2011) han destacado la importancia de la confianza como instrumento favorecedor; de ahí, la importancia de su estudio. Luego de la revisión bibliográfica, se pudo identificar que los factores más influyentes en ella son la reputación del vendedor y su asociación, el riesgo percibido (en seis dimensiones: el funcional, el financiero, el físico, el social, el psicológico y el temporal), la privacidad de los datos, la seguridad en la transacción y el género del comprador, factores que, si se mejoran al momento de entablar una relación con los clientes a través de medios electrónicos, permitirán una mayor tasa de conversión y, por ende, una mayor utilidad. No obstante, no todos los factores anteriormente identificados están presentes en los consumidores antioqueños. Mediante la investigación (retomando las preguntas de investigación), se encontró lo siguiente:

**P1:** *¿la reputación del vendedor influye positivamente en la confianza de los compradores en línea antioqueños?*

La reputación del vendedor sí influye positivamente en la confianza de los compradores en línea de Antioquia, Colombia. Así lo expresa el 87% de los encuestados, dado que es un factor que reduce los miedos en las transacciones electrónicas y contribuye a la construcción de confianza.

**P2:** *¿la asociación por transitividad influye positivamente en la confianza de los compradores en línea antioqueños?*

La asociación por transitividad también influye positivamente en la confianza de los compradores en línea antioqueños. El 90,8% de los compradores tiende a relajarse cuando ha tenido una experiencia previa agradable con un vendedor o este ha sido recomendado por un conocido.

**P3:** *¿las diferentes dimensiones de riesgo percibido asociado al proceso de compra influyen negativamente en la confianza de los compradores en línea antioqueños?*

Luego de evaluar las diferentes dimensiones del riesgo percibido, se encontró que:

- El riesgo funcional sí influye negativamente en los compradores en línea. Así lo expresa el 79,8% de los encuestados.
- El riesgo financiero también es influyente negativamente, dado que uno de los mayores temores de los compradores antioqueños es ser víctima de estafas.
- El riesgo físico no influye negativamente al momento de las compras en línea para los compradores antioqueños. Así lo expresa el 87,8% de los encuestados.
- El 93,4% de los encuestados expresa que el riesgo social tampoco es influyente negativamente.
- El riesgo psicológico no influye negativamente en los compradores antioqueños.
- El 73% de los encuestados el riesgo temporal sí influye negativamente, por el miedo a que el producto llegue averiado o no sea entregado.

**P4:** *¿la privacidad influye positivamente en la confianza de los compradores en línea antioqueños?*

Con respecto a la privacidad, se observó que esta sí influye positivamente en los compradores en línea antioqueños, dado que para el 79,6% de los encuestados el manejo de los datos se convierte en un aspecto fundamental.

**P5:** *¿la seguridad influye positivamente en la confianza de los compradores en línea antioqueños?*

En cuanto a la seguridad, se halló que influye positivamente en la confianza de los compradores en línea antioqueños, por lo que establecer protocolos de seguridad por parte del vendedor y hacerlos visibles para los consumidores puede ayudar destacadamente en la generación de confianza.

**P6:** *¿el género influye positivamente en la confianza de los compradores en línea antioqueños?*

El estudio mostró que no hay una diferencia significativa con respecto al género del comprador; es decir, tanto hombres como mujeres en general perciben de manera favorable las compras por Internet, de manera que se evidencia que el género no es influyente en la confianza de los compradores antioqueños.

Finalmente, dada la limitación del estudio al realizarse solo se propone a futuro, con el fin de fortalecer la investigación realizada, emprender exploraciones similares en las diferentes regiones del país (Colombia), y a su vez medir el peso de cada factor. Esto permitiría a las empresas elaborar estrategias más efectivas para la generación de confianza hacia las compras por los medios electrónicos, ya que podrían acomodarlas de acuerdo a su mercado objetivo.

## Referencias bibliográficas

- Belanger, F., Hiller, J. S., & Smith, W. J. (2002). Trustworthiness in electronic commerce: the role of privacy, security, and site attributes. *The Journal of Strategic Information Systems*, 11(3-4), 245-270. doi:10.1016/S0963-8687(02)00018-5
- Castro, A. (2014). *Futuro digital en Colombia 2014: El repaso del año digital y lo que viene para el siguiente*. Colombia: Comscore. Recuperado el 9 de junio del 2015 desde <https://www.comscore.com/lat/Insights/Presentations-and-Whitepapers/2014/2014-Digital-Future-in-Focus-Colombia>
- Corbitt, B. J., Thanasankit, T., & Yi, H. (2003). Trust and e-commerce: a study of consumer perceptions. *Electronic Commerce Research and Applications*, 2, 203-215.
- De Ruyter, K., Wetzels, M., & Kleijnen, M. (2001). Customer adoption of e-service: An experimental study. *International Journal of Service Industry Management*, 12(2), 184-207.
- Flavián-Blanco, C., & Guimalú-Blasco, M. (2007). Un análisis de la influencia de la confianza y del riesgo percibido sobre la lealtad a un sitio web: el caso de la distribución de servicios gratuitos. *Revista europea de dirección y economía de la empresa*, 16(1), 159-178.
- Fosk, A. (2013). *Futuro digital en Colombia 2013*. Comscore. Recuperado el 12 de junio del 2015 desde <http://es.slideshare.net/e-mipyme/futurodigitalcolombia2013-26042868>
- Hong, I. B., & Cho, H. (2011). The impact of consumer trust on attitudinal loyalty and purchase intentions in B2C e-marketplaces. *International Journal of Information Management*, 31(5), 469-479.
- Izquierdo-Yusta, A., & Martínez-Ruiz, M. P. (2009). Análisis de los factores que condicionan la elección del canal de compra por parte del consumidor: evidencias empíricas en la industria hotelera. *Cuadernos de Economía y Dirección de la Empresa*, 41, 93-122.
- Jarvenpaa, S. L., Tractinsky, N., & Vitale, M. (2000). Consumer trust in an Internet store. *Information Technology and Management*, 1, 45-71.
- Jøssang, A., Ismail, R., & Boyd, C. (2007). A survey of trust and reputation systems for online service provision. *Decision Support Systems*, 43(2), 618-644. doi:10.1016/j.dss.2005.05.019
- Li, F., & Du, T. C. (2011). Who is talking? An ontology-based opinion leader identification framework for word-of-mouth marketing in online social blogs. *Decision Support Systems*, 51(1), 190-197. doi:10.1016/j.dss.2010.12.007
- Liu, X., Datta, A., & Rzdca, K. (2013). Trust beyond reputation A computational trust model based on stereotypes. *Electronic Commerce Research and Applications*, 12(1), 24-39. doi:10.1016/j.elerap.2012.07.001
- McCole, P., Ramsey, E., & Williams, J. (2010). Trust considerations on attitudes towards online purchasing: The moderating effect of privacy and security concerns. *Journal of Business Research*, 63(9-10), 1018-1024. doi:10.1016/j.jbusres.2009.02.025
- McKnight, D. H., Kacmar, C. J., & Choudhury, V. (2004). Dispositional trust and distrust distinctions in predicting high- and low-risk internet expert advice site perceptions. *E-Service Journal*, 3(2), 35-58. doi:10.2979/esj.2004.3.2.35
- Mitchell, V. W. (1998). Segmenting purchasers of organisational professional services: a risk-based approach. *Journal of Services Marketing*, 12(2), 83-97. doi:10.1108/08876049810212211
- Murphy, G. B., & Tocher, N. (2011). Gender differences in the effectiveness of online trust building information cues: An empirical examination. *Journal of High Technology Management Research*, 22(1), 26-35.
- Rojas-López, M. D., Arango, P., & Gallego, J. P. (2009). Confianza para efectuar compras por Internet. *Dyna*, 76(160), 263-272.
- San Martín-Gutiérrez, S., & Camarero-Izquierdo, C. (2010). Los determinantes de la confianza del comprador online. Comparación con el caso de subasta. *Cuadernos de Gestión*, 10(3), 43-61. doi:10.5295/cdg.100187ss
- Sanz-Blas, S., Ruiz-Mafé, C., & Pérez-Pérez, I. (2013). Factores determinantes de la lealtad al proveedor de servicios turísticos online. *Contaduría y administración*, 58(2), 279-302.
- The Cocktail Analysis, & Cámara Colombiana de Comercio Electrónico. (2013). *La compra online en Colombia Diciembre del 2013* (pp. 1-38). Colombia: The Cocktail Analysis y Cámara Colombiana de Comercio Electrónico. Recuperado el 9 de junio del 2015 desde <http://ccce.org.co/sites/default/files/biblioteca/The%20Cocktail%20Analysis.%20Compra%20Online%20en%20Colombia.pdf>
- Wu, J.-J., Chen, Y.-H., & Chung, Y.-S. (2010). Trust factors influencing virtual community members: A study of transaction communities. *Journal of Business Research*, 63(9-10), 1025-1032. doi:10.1016/j.jbusres.2009.03.022
- Zhou, L., Dai, L., & Zhang, D. (2007). Online shopping acceptance model – A critical survey of consumer factors in online shopping. *Journal of Electronic Commerce Research*, 8(1), 41-62.

# The Effects of Brand Experiences on Quality, Satisfaction and Loyalty: An Empirical Study in the Telecommunications Multiple-play Service Market

EFFECTOS DE LAS EXPERIENCIAS DE MARCA EN LA CALIDAD, LA SATISFACCIÓN Y LA LEALTAD: ESTUDIO EMPÍRICO EN EL SECTOR DE SERVICIOS MÚLTIPLES DE TELECOMUNICACIONES

**RESUMEN:** Este artículo busca contribuir al acervo de conocimiento sobre el papel de la experiencia de marca y su relación con la satisfacción, la confianza y la calidad en el servicio en la consolidación de lealtad hacia la marca. A través de modelos de ecuaciones estructurales se estudiaron 690 usuarios de servicios múltiples dentro del mercado portugués de las telecomunicaciones. Los resultados obtenidos por los autores muestran que las experiencias de marca pueden ser empleadas para generar percepciones de lealtad, confianza y calidad; y que a pesar de que la satisfacción se establece como el principal indicador de lealtad, la calidad en el servicio tiene un efecto indirecto importante. Con el fin de obtener la lealtad del cliente, los mercadólogos deben gestionar experiencias de marca, la calidad en el servicio, la satisfacción y la confianza. En este sentido, las experiencias de marca pueden ser abordadas como una manera de diferenciar servicios, cambiar las percepciones de los clientes hacia una marca y, en definitiva, conducir a la fidelización de clientes. Se señala además que la prestación de servicios confiables es de suma importancia para los proveedores de servicios.

**PALABRAS CLAVE:** experiencia de marca, lealtad, satisfacción, confianza, calidad del servicio, servicios múltiples.

EFEITOS DAS EXPERIÊNCIAS DE MARCA NA QUALIDADE, NA SATISFAÇÃO E NA LEALDADE: ESTUDO EMPÍRICO NO SETOR DE SERVIÇOS MÚLTIPLOS DE TELECOMUNICAÇÕES

**RESUMO:** Este artigo busca contribuir para o acervo de conhecimento sobre o papel da experiência de marca e sua relação com a satisfação, a confiança e a qualidade no serviço na consolidação da lealdade à marca. Por meio de modelos de equações estruturais, foram estudados 690 usuários de serviços múltiplos dentro do mercado português das telecomunicações. Os resultados obtidos pelos autores mostram que as experiências de marca podem ser empregadas para gerar percepções de lealdade, confiança e qualidade, e que, apesar de que a satisfação se estabeleça como o principal indicador de lealdade, a qualidade no serviço tem um efeito indireto importante. A fim de obter a lealdade do cliente, os mercadólogos devem administrar experiências de marca, a qualidade no serviço, a satisfação e a confiança. Nesse sentido, as experiências de marca podem ser abordadas como uma maneira de diferenciar serviços, mudar as percepções dos clientes a uma marca e, em definitiva, conduzir à fidelização de clientes. Além disso, indica-se que a prestação de serviços confiáveis é de suma importância para os fornecedores de serviços.

**PALAVRAS-CHAVE:** experiência de marca, lealdade, satisfação, qualidade do serviço, serviços múltiplos.

LES EFFETS DES EXPÉRIENCES DE MARQUE SUR LA QUALITÉ, LA SATISFACTION ET LA FIDÉLITÉ: UNE ÉTUDE EMPIRIQUE DANS LE DOMAINE DES SERVICES MULTIPLES DE TÉLÉCOMMUNICATIONS

**RÉSUMÉ:** Cet article vise à contribuer à l'ensemble des connaissances sur le rôle de l'expérience de la marque et sa relation avec la satisfaction, la confiance et la qualité du service dans la construction de fidélité envers la marque. Au moyen de modèles d'équations structurelles, on a étudié 690 utilisateurs de multiples services au sein du marché des télécommunications portugais. Les résultats obtenus par les auteurs montrent que les expériences de marque peuvent être utilisées pour générer des perceptions de fidélité, de confiance et de qualité et que, malgré que la satisfaction soit définie comme le principal indicateur de la fidélité, la qualité de service a un effet indirect important. Afin d'obtenir la fidélité des clients, les marketers doivent gérer des expériences de marque, la qualité du service, la satisfaction et la confiance. En ce sens, les expériences de marque peuvent être traitées comme un moyen de différencier les services, l'évolution des perceptions des clients vers une marque et, en fin de compte, conduire à la fidélité des clients. Il est en outre noté que la fourniture de services fiables est primordiale pour les pourvoyeurs de services.

**MOTS-CLÉ:** expérience de marque, fidélité, satisfaction, confiance, qualité du service, services multiples.

**CORRESPONDENCIA:** António Carrizo Moreira. University of Aveiro, DEGET, Campus Universitário de Santiago, 3810-193. Aveiro, Portugal.

**CITACIÓN:** Moreira, A., Silva, P. M., & Moutinho V. M. (2017). The Effects of Brand Experiences on Quality, Satisfaction and Loyalty: An Empirical Study in the Telecommunications Multiple-play Service Market. *Innovar*, 27(64), 23-38. doi: 10.15446/innovar.v27n64.62366.

**ENLACE DOI:** <https://doi.org/10.15446/innovar.v27n64.62366>.

**CLASIFICACIÓN JEL:** M30, M31, M00.

**RECIBIDO:** Abril 2014, **APROBADO:** Enero 2016.

*António Carrizo Moreira*

Ph. D. in Management

University of Aveiro

Aveiro, Portugal

Research Group GOVCOPP

e-mail: amoreira@ua.pt

ORCID link: <http://orcid.org/0000-0002-6613-8796>

*Pedro M. Freitas da Silva*

Ph. D. candidate in Marketing and Strategy

University of Aveiro

Aveiro, Portugal

e-mail: silva.pedro@ua.pt

ORCID link: <http://orcid.org/0000-0002-0816-1402>

*Victor M. Ferreira Moutinho*

Ph. D. Energy Systems and Climate Change

University of Aveiro

Aveiro, Portugal

Research Group GOVCOPP

e-mail: vmoutinho@ua.pt

ORCID link: <http://orcid.org/0000-0003-0811-9033>

**ABSTRACT:** This article seeks to add to the body of knowledge on the role played by brand experience and its relationship with satisfaction, trust and service quality in the development of loyalty. Structural Equation Modelling (SEM) is used to analyze 690 telecommunications multiple-play users in the Portuguese telecommunications market. Our conclusions show that brand experiences can be used to generate loyalty, trust and quality perceptions; although satisfaction was confirmed to be the main loyalty predictor, service quality has an important indirect effect. In order to build customer loyalty, marketers must manage brand experiences, service quality, satisfaction and trust. Brand experiences can be explored as a way to differentiate services, to change customers' perceptions toward a brand and, ultimately, lead to customer retention. Furthermore, providing reliable services is of the utmost importance for service providers.

**KEYWORDS:** Brand experience, loyalty, satisfaction, trust, service quality, multiple-play.

## Introduction

The business paradigm in marketing is changing: New emphasis is being given to customer retention instead of customer acquisition in order to create long lasting relationships with customers. Service marketing is very

challenging not only due to its intangible characteristics but also because of the variety of services, which might be differently understood by different customers. Services involve the supply of certain benefits and brand experiences to customers who might understand those benefits and experiences in different ways, with consequences for their level of trust and loyalty. Accordingly, in order to develop appropriate marketing strategies it is important to understand how a sense of brand loyalty develops in customers and, in addition, how consumers experience brands.

As mentioned by Şahin, Zehir and Kitapçı (2012), there has been little empirical research on the relationship between satisfaction, brand experience, brand trust and loyalty. Existent research in the service loyalty context (Aydin & Özer, 2005; Chiou, 2004; Deng, Lu, Wei & Zhang, 2010; Kim, Park & Jeong, 2004; Lin & Wang, 2006; Ranaweera & Prabhu, 2003) has examined the impact of antecedents such as trust, quality and satisfaction on loyalty, while Brakus, Schmitt and Zarantonello (2009) developed the brand experience scale and examined its relationship with satisfaction and loyalty.

However, none of the studies offers an integrated view of all of these antecedents in a single framework. Our paper draws on previous studies to develop a more comprehensive loyalty model, integrating both the traditional loyalty antecedents and the new concept of brand experience. In order to complement previous studies, this research was implemented in the highly competitive telecommunications sector, here exemplified by the triple play (internet, phone and tv) service market in Portugal, which is characterized by fierce competition, high technological pace of change and steady market growth.

According to ANACOM (2011), the first supplier appeared in 2001 and by the end of 2010 the market had ten brands providing triple play services. During 2010 the number of subscribers raised and some of the suppliers increased their market share, which was only possible by winning new customers. Despite the number of players three brands share the majority of the market, with significant changes to market shares in recent years.

By 2010 multiple-play packages accounted for 39.8% of Portuguese households with telephone services. Service coverage is heterogeneous throughout the country mostly due to network issues. However, service packages are relatively homogeneous as services supplied by most brands are comparable, both in terms of price and characteristics.

Switching barriers are mostly related to fixed-term contracts, which force subscribers to keep with their provider for at least one year according to the service or promotion

package offered. Since this is a highly technological market, number portability has long stopped being an issue as all landlines and mobile phone numbers can be ported into new suppliers.

In the last few years, Portuguese multiple-play market has faced some significant changes to the positioning of the different brands. Previously controlled by two of the pioneer brands, a third player was able to quickly enter the market, achieving the market leading position in a short time period.

In order to do so, this player approached the market in a different fashion. While the market was traditionally seen as having "boring" or undifferentiated brands, this player was able to pave its way based on an aggressive marketing campaign. Firstly, the new entrant completely redesigned their logo adopting a new image and brand colors; secondly, they developed partnerships with music festivals and social events and established sponsorships with several sports teams; thirdly, they developed tv marketing spots with highly experiential components (e.g. using high impact and awarded soundtracks, visual colors, slow motion video); and finally, they used successful Portuguese tv stars to promote their service. This approach quickly turned the brand into the market leader and its marketing strategy was followed by other brands.

As such, these characteristics make the Portuguese multiple-play market a suitable candidate to study the impact of brand experiences, as this moved from a traditional service market into a market where brands invest heavily in marketing campaigns and promotions with highly experiential components.

The article has two main purposes. Firstly, this work was set out to test a conceptual model describing the extent to which customer loyalty is influenced by customer satisfaction, trust, service quality and brand experiences. Secondly, by analyzing the results of such model, we can help understand how brand experiences influence service quality, satisfaction, trust and loyalty.

This study is designed as follows. The research model, presented in the second section, outlines the theoretical foundation of the conceptual model and the hypothesis proposed from the various relationships. The third section addresses the survey method, explaining the measurement scales used and presenting the results of the confirmatory factor analysis and parameter estimates for the model. The results are presented in the fourth section. The paper concludes with a discussion of the findings in section five. Finally, managerial implications, limitations and guidelines for future research are presented in section six.





## Literature Review and Research Hypothesis

### Brand Loyalty

The business paradigm has shifted from customer acquisition to customer retention, thus "a critical issue for the continued success of a firm is its capability to retain its current customers and make them loyal to its brand" (Dekimpe, Steenkamp, Mellens, & Abeele, 1997, p. 405).

Loyal customers help businesses by buying more, paying premium prices and winning new customers through a positive word-of-mouth (Ganesh, Arnold, & Reynolds, 2000). Studies conducted in the financial services industry reveal that a 5% increase on customer loyalty could lead to a 25 to 75% profit growth (Chan *et al.*, 2001).

Oliver (1997) proposed a definition for brand loyalty as "a deeply held commitment to rebuy or repatronize a preferred product or service consistently in the future, thereby, causing repetitive same-brand or same brand-set purchasing, despite situational influences and marketing efforts having the potential to cause switching behavior"

(p. 392). More recently, Hellier, Geursen, Carr and Rickard (2003) defined loyalty as "the degree to which the customer has exhibited, over recent years, repeat purchase behavior of a particular company service; and the significance of that expenditure in terms of the customer's total outlay on that particular type of service" (p. 1765).

Customer loyalty is a psychological process comprising both behavioral and attitudinal components. Behavioral loyalty is the degree to which a customer repeat purchases of a service or program, whereas attitudinal brand loyalty includes the degree of dispositional commitment or attitude towards the brand (Chaudhuri & Holbrook, 2001; Chiou & Droge, 2006). Aksoy, Buoye, Aksoy, Larivière and Keiningham (2013) recognized the importance of loyalty, given that loyal customers will engage in favorable behavioral intentions such as repeat purchase, positive word of mouth and referrals.

In this research, due to the behavioral loyalty forced by explicitly written contracts, we focused on loyalty as represented by customers' favorable attitude toward their supplier and their resistance to a competitor's alternatives.



## Brand Satisfaction

Previous research shows that satisfaction is often considered as an important determinant of repurchase intention (Liao, Palvia, & Chen, 2009) and customer loyalty (Eggert & Ulaga, 2002).

According to Oliver (1981), customer satisfaction is the "summary of psychological state when the emotion surrounding disconfirmed expectations is coupled with the consumer's prior feelings about the consumption experience" (p. 27).

Literature conceptualizes satisfaction in two different ways: transaction-specific satisfaction and overall cumulative satisfaction (Lam, Shankar, Erramilli & Murthy, 2004; Shankar, Smith & Rangaswamy, 2003; Del Águila-Obra, Padilla-Meléndez & Al-Dweeri, 2013). The former is related to the evaluation a customer makes after a particular purchase or consumption experience, while the latter is the outcome of all previous transaction-specific satisfaction.

This study focuses on overall satisfaction as it is expected that customers rely on their experiences when making purchase decisions. Overall satisfaction is a good predictor of customers' intentions and behaviors (Lam *et al.*, 2004). Although satisfaction is an important loyalty predictor, by itself it does not ensure loyalty.

Customer satisfaction is important as it helps firms achieve financial and market objectives (Oliver, 1997); then, by satisfying their customers, firms expect to achieve their loyalty (Del Águila-Obra *et al.*, 2013). Bravo, Matute and Pina (2011) add that satisfied customers develop loyalty intentions or a willingness to repurchase a brand. It is expected that if a service provider can satisfy the needs of its customers better than competitors, it will be easy to make them loyal (Moreira & Silva, 2015; Paiva, Sandoval & Bernardin, 2012). Further research conducted in service industry markets (Deng *et al.*, 2010; Hellier *et al.*, 2003; Kim *et al.*, 2004; Lin & Wang, 2006; Ranaweera & Prabhu, 2003; Schlesinger, Cervera, Iniesta & Sánchez, 2014) supports the existence of a positive relationship between customer satisfaction and loyalty. Accordingly, the first hypothesis is proposed:

**H1:** *Brand satisfaction has a positive impact on brand loyalty.*

## Trust

Trust is a critical aspect in commercial exchanges (Reichheld & Scheffer, 2000), especially when the trusting party does not have control and relies on the trusted party. According to Rousseau, Sitkin, Burt and Camerer (1998), trust

is a multidimensional concept. For Luhmann (1979), trust is a social complexity reduction mechanism which leads to a willingness to depend on a supplier on the perception that the supplier will fulfill its commitments, and it is based on two dimensions: integrity and benevolence. Gefen, Karahanna and Straub (2003) defined trust as a set of specific beliefs dealing primarily with integrity (trustee honesty), benevolence (trustee concern and motivation to act in the trustor's interest), competence (ability of trustee to do what the trustor needs) and predictability (trustee's behavioral consistency). When customers trust a brand they are likely to form positive buying intentions towards that brand (Moreira & Silva, 2015).

For Ranaweera and Prabhu (2003), once trust is built into a relationship the likelihood of each part ending the relationship decreases. Lin and Wang (2006) refer that "trusting intentions imply that the trustor feels secure and is willing to depend, or intends to depend on the trustee" (p. 274). Considering that in electronic communication market customers cannot fully regulate the business agreement, they must believe the supplier will not act opportunistically and unfairly (Gefen, 2002). We propose that trusting beliefs, the perception of a multiple play provider integrity and benevolence (Luhmann, 1979) should lead to attitudes, *i.e.*, customer satisfaction, which in turn should influence its loyal intention. Customer satisfaction will therefore act as a mediating variable between trust and loyalty. The relationship between satisfaction and customer loyalty is supported by Chiou (2004) in his study conducted in the Internet service providers' context. Lin and Wang (2006) and Deng *et al.* (2010) found the same result in the mobile commerce and mobile internet messages. We expect those relationships to happen in the multiple play services as well, as such:

**H2:** *Brand trust has a positive impact on overall satisfaction.*

Trust helps preserve relationship investments by stimulating cooperation between exchange partners and resistance to short-term alternatives in favor of the expected long-term benefits of staying with current partners (Morgan & Hunt, 1994). For Chaudhuri and Holbrook (2001), trust also reduces uncertainty in environments where consumers feel vulnerable since they can rely on the trusted brand. Earning customer trust can be important for building customer loyalty as trust can reduce the risk in exchange relationships and therefore stimulate customers to be more cooperative with their trustworthy service provider by displaying behavioral loyalty (Morgan & Hunt, 1994). A positive relationship between trust in a service provider and customer loyalty is expected (Chaudhuri & Holbrook, 2001; Moreira & Silva, 2015). Furthermore, Aydin and Özer (2005), Chiou

(2004), Deng *et al.* (2010), Lin and Wang (2006) and Ranaweera and Prabhu (2003), successfully tested the impact of trust on loyalty. Accordingly:

**H3:** *Brand trust has a positive impact on brand loyalty.*

## Service Quality

Service quality is an important variable for service providers in order to compete with their rivals (Yoo & Park, 2007). Services differ from products as they are intangible, heterogeneous, perishable and inseparable; as such, their evaluation is more complex than product evaluation (Aydin & Özer, 2005).

Zeithaml, Bery and Parasuraman (1996) defined service quality as the extent of discrepancy between customer's expectations and perceptions. According to Parasuraman, Zeithaml and Berry (1988), service quality is composed by five dimensions: reliability, tangibility, responsiveness, assurance and empathy.

Research in services has used service quality as a multi-dimensional construct (Kang, 2006; Yoon & Suh, 2004). However, in the auto casualty claim process, Stafford, Stafford and Wells (1998) concluded that reliability was the most important dimension in differentiating service suppliers. Reliability can be seen as the ability to perform a service in a dependable and accurate way. Stafford *et al.* (1998) state that "reliability seems to be virtually equated with service quality" and that "such findings are consistent with the original work of the SERVQUAL creators, who found that reliability was consistently the most critical dimension [...]" (p. 434). Service quality can be used as a way for service differentiation and competitive advantage, attracting new customers and increasing market share. Additionally, service quality also stimulates customers to buy more, became less price-sensitive and promotes favorable word of mouth (Venetis & Ghauri, 2000). If service providers are able to offer superior service quality standards and differentiating services they are likely to increase customer trust levels. Aydin and Özer (2005), Şahin *et al.* (2012) and Cho & Hu (2009) found that service quality has a significant effect on customer trust in services. Based on the above mentioned literature, we propose the following hypothesis:

**H4:** *Service quality has a positive impact on brand trust.*

Customer satisfaction is the result of a comparison between the perceived product performance and its expectations, with satisfaction resulting whenever expectations are exceeded (Oliver, 1980). Despite rich literature regarding service quality and customer satisfaction, there is no agreement upon that relationship. Although there are various

competing theories linking service quality and customer satisfaction, most researchers assume service quality as an antecedent of satisfaction (Fornell, Johnson, Anderson, Cha & Bryant, 1996; Spreng & Mackoy, 1996).

Zeithaml *et al.* (1996) found perception of service quality to be the main predictor of customer satisfaction. Stafford *et al.* (1998) stated that reliability was the most critical determinant of both overall service quality and feelings of satisfaction. Furthermore, Shin and Kim (2008) proposed service quality to be customer's overall impression of the efficiency of the provider and found that service quality was positively related with customer satisfaction. Additionally, Deng *et al.* (2010), Şahin *et al.* (2012) and Kim *et al.* (2004) concluded service quality to have a direct positive effect on satisfaction. As a result, we propose the following hypothesis:

**H5:** *Service quality has a positive impact on brand satisfaction.*

## Brand Experience

The concept of brand experience has gathered the attention of marketing managers as consumers search for brands that provide them unique and memorable experiences (Zarantonello & Schmitt, 2010). According to Schmitt (1999), traditional marketing appeals to functional links with the customer. However, customers now look for more exciting activities and experiential marketing emerges as a good starting point for customer brand relationship research. Then, creating distinctive experiences can provide enormous economic value for firms (Pine & Gilmore, 1999).

Brand experience has then been defined by Brakus *et al.* (2009) as "subjective, internal consumer responses (sensations, feelings and cognitions) and behavioral responses evoked by brand related stimuli that are part of a brand's design, identity, packaging, communications and environment" (p. 53). For Alloza (2008), brand experience is the perception of customers in every contact they have with the brand, whether it is in brand images from advertising action, first contact with a brand's staff or the level of quality regarding the personal treatment received.

Experiences take place whenever consumers search for products, shop, are provided a service or consume a product (Arnould, Price & Zinkhan, 2002). Whenever consumers take part in those activities they are exposed to the attributes of the product itself, but they are also exposed to other specific brand-related stimuli such as brand-identifying colors, shares, design elements, slogans, mascots and brand characters (Brakus *et al.*, 2009). This brand-related stimuli constitute the major source of subjective internal consumer

responses, which are at the very essence of brand experiences (Brakus *et al.*, 2009). Brand experiences may vary in strength, intensity and valence. Additionally some experiences happen spontaneously and are short-lived while others occur more intentionally and are long-lasting (Brakus *et al.*, 2009).

Brand experience is formed from a sensory dimension (related to visual, auditory, tactile, taste and olfactory stimulations provided by a brand); an affective dimension (including feelings created by the brands and its emotional links with the consumer); a behavioral dimension (which refers to bodily experiences, lifestyles and interactions with the brand); and finally, an intellectual dimension (including the ability of the brand to engage consumers in convergent and divergent thinking) (Brakus *et al.*, 2009).

Depending on the number of dimensions and the strength evoked by a stimulus, brand experiences can be more or less intense. These brand-related stimuli are part of a brand's identity and design (name and logo), packaging and marketing communications (advertisement and brochures) or the environments where the brand is commercialized (stores), and are the main source of subjective internal consumer responses or brand experiences (Brakus *et al.*, 2009).

Nysveen, Pedersen and Skard (2013) concluded that brand experience has a strong influence on brand personality, brand satisfaction and brand loyalty. Moreover, Schlesinger and Cervera (2008) found that the ideal and perceived brand personality might differ among service users.

We expect brand experience, service quality, trust and satisfaction to be important for loyalty in a relational context. Marketing activities related with a brand, affect a customer's mind-set with respect to that brand. Brand experiences are generated based on a customer's interaction and stimuli from a brand, either as part of a brand's design and identity, packaging, marketing communication or even the environment in which the brand is sold. We expect that some brand stimuli (e.g. color, logo and advertising) can change customer's perception of a brand's integrity, reliability and dependability. Karjaluoto, Jayawardhena, Lepäniemi and Pihlström (2012) showed that emotions have a positive effect on trust, which resulted in customer loyalty in the wireless telecommunications industry. Zaranonello and Schmitt (2000) state that brand experience can positively affect trust, satisfaction and commitment, whereas Şahin *et al.* (2012) positively tested the impact of experiences in the automotive context; thus, we expect the same in the multiple-play market:

**H6:** *Brand experience has a positive impact on trust.*

Consumers generally look for pleasant experiences and require intellectual stimulation to avoid boredom (Cacioppo & Petty, 1982). As experiences are an outcome of stimulations and provide value, it is likely that customers want to repeat pleasant experiences; the more a brand evokes multiple experience dimensions (the number of dimensions evoked and strength) the more satisfied a consumer will be with a brand (Brakus *et al.*, 2009). Satisfaction is also an affective construct. For this reason, brand experiences can be useful in stimulating a customer's positive response towards a brand and in providing additional value, exceeding customer's expectations. Empirical support for the impact of brand experiences on loyalty has been found by Brakus *et al.* (2009), Şahin *et al.* (2012) and Nysveen *et al.* (2013).

**H7:** *Brand experience has a positive impact on satisfaction.*

Mittal and Kamakura (2001), Oliver (1997) and Reichheld (1996) assert that, over time, long-lasting brand experiences stored in the consumer memory are likely to affect the consumer satisfaction and loyalty, influencing their willingness to repeat the purchase of a brand, recommend it to others and remain more resistant to alternatives. For Brakus *et al.* (2009), "brand experience should affect not only past-directed satisfaction judgments but also future-directed consumer loyalty" (p. 63); thus, experiences can have an impact on a relationship both positively and negatively. The relationship between brand experiences and satisfaction has been positively tested by Brakus *et al.* (2009), Karjaluoto *et al.* (2012), Şahin *et al.* (2012) and Nysveen *et al.* (2013). Accordingly, the following hypothesis is proposed:

**H8:** *Brand experience has a positive impact on loyalty.*

Experiences happen whenever a customer interacts with a brand-related stimuli. Service quality is linked with customer interaction like personal support or empathy. It is foreseeable that providing positive experiences through personal brand interaction or a positive service judgment will lead to an increase on perceived quality of a service exceeding customer expectations; hence:

**H9:** *Brand experience has a positive impact on service quality.*

## Hypothesis and Structural Model

Based on the theoretical background previously discussed, the research model and the hypothesis proposed during this research are presented in figure 1. Arrows indicate causal directions.

## Methodology

### Sample and Data

Data was collected from triple play telecommunications users in several large cities in Portugal. A total number of 1,000 questionnaires were distributed and 704 returned answered, 14 of these were incomplete and thus eliminated. The final data set was comprised of 690 questionnaires which correspond to an effective response rate of 69%.

The sample brands and service characteristics distributions appear to be representative of telecommunication users in Portugal. Respondent demographics was measured by gender (female, 49.8%; male, 50.2%), age (< 25 years, 25.2%; 25-35 years, 34.1%; 36-45 years, 21.8%; > 45 years, 18.9%) and education (up to secondary school, 47.9%; university or above, 52.1%).

### Measures

Constructs in the model were measured using a multi-item measurement scale. All measures used a seven point Likert-type format with "strongly disagree" and "strongly agree" as anchors. All measures were translated from English to Portuguese and assessed by two academics to ensure meaningful readership of the questionnaire. Measures were then back-translated to English by a different academic and the original measures compared with these measures to ensure meaning was kept. Prior to its implementation, the final

research instrument was pretested on a convenient sample of 20 respondents in order to fine tune and improve readability of the used items and scales.

The scales used to measure the latent constructs were adapted from previous studies in order to ensure their content validity. A four-item scale using two elements from Ling and Wang (2006) and two from Chiou (2004) was adopted to measure loyalty. These items assess a customer's positive and preferential attitude towards a brand as well as its resistance to change, respectively. Overall satisfaction was used as customers do usually hold a medium or long-term relationship with their suppliers, thus, three items from Chiou (2004) were used capturing the confirmation/disconfirmation of expectations. Trust was examined using five items drawn from Gefen *et al.* (2003) and Lin and Wang (2006), following Luhmann's approach and measuring: integrity and benevolence (1979). Service quality was measured using a unidimensional measure with three items adapted from Stafford *et al.* (1998) that represent the ability to perform a service dependably and accurately, as such, reliability is used as a proxy for service quality. In measuring brand experiences, the full Brakus *et al.* (2009) twelve-item scale was used for sensory, affective, behavioral and intellectual experiences.

Prior to the hypothesis testing, univariate and multivariate normality and the existence of outliers were analyzed. The former was addressed using the Mahalanobis squared distance (Marôco, 2010). Univariate and multivariate normality were examined using skewness and

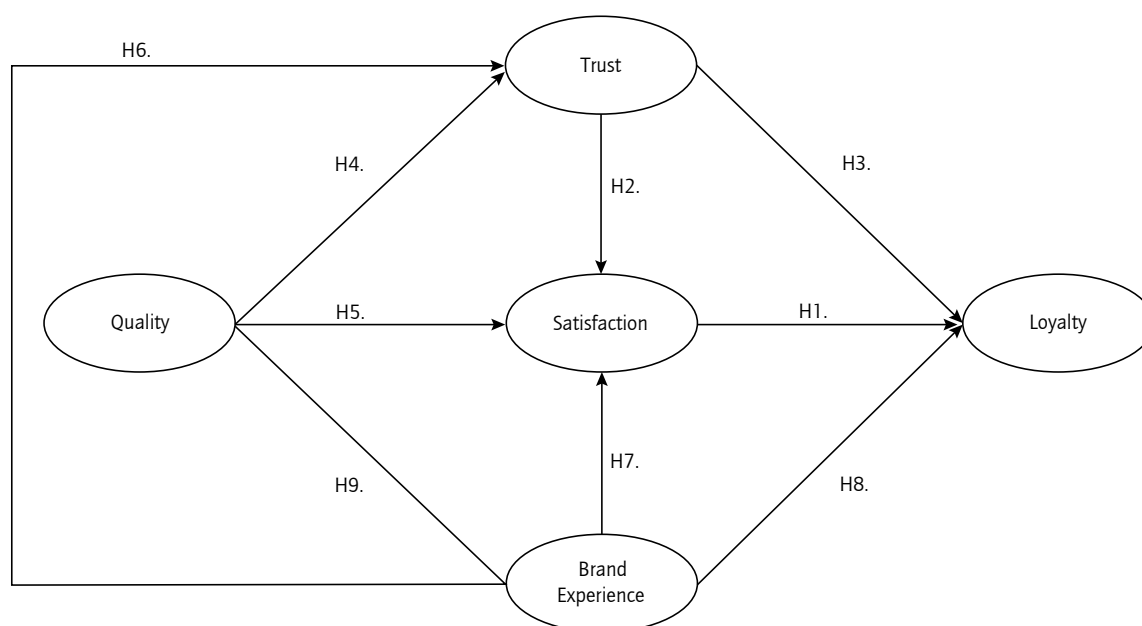


Figure 1. Proposed structural model. Source: Own elaboration.

kurtosis, as recommended by Curran *et al.* (1996). After that, we used a confirmatory factor analysis (CFA) using AMOS 20.0. Items were grouped into a priori conceptualized scales and modification indices; standardized residuals and fit statistics (CFI) were examined to find potential problems. Problematic items were analyzed within the theoretical context of each scale and items were deleted based on substantive and statistical grounds (Mentzer, Flint & Hult, 2001). From the initial pool of 27 items six were dropped (T4. Based on my experience, I know this supplier know its market; T5. Based on my experience, I know this supplier is predictable; BE9. This brand does not appeal to my senses; BE10. I do not have strong emotions for this brand; BE11. This brand is not action oriented; BE12. This brand does not make me think), allowing to improve model fit properties. Table 1 presents used items and measure properties.

## Results

### Measurement Model

After refining the scales, a CFA was used to test the adequacy of the measurement model and to evaluate construct validity for convergent and discriminant validity. We estimated the proposed measurement model using the maximum likelihood (ML) estimator. Prior to CFA analysis, the series mean was used to replace missing values in the data set (Hair, Black, Babin, Anderson & Tatham, 2006).

Results indicate acceptable overall fit between the model and the data. The overall fit of the measurement model is  $\chi^2_{(179)} = 1,016.173$ ;  $P = 0.000$ ; NFI = 0.91; TLI = 0.91; CFI = 0.92; SRMR = 0.05; and RMSEA = 0.08. The NFI is above 0.90

**Table 1.**  
**Measure properties.**

| Construct        |                                                                                                        | Std. Reg.Weight | AVE   | CR    |
|------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------|-------|-------|
| Loyalty          |                                                                                                        |                 |       |       |
| L1.              | My preference for this supplier would not willingly change.                                            | 0.804           | 0.663 | 0.887 |
| L2.              | Even if close friends recommend me another supplier, my preference for this supplier would not change. | 0.831           |       |       |
| L3.              | I consider myself loyal to this supplier.                                                              | 0.774           |       |       |
| L4.              | If I had to do it again, I would choose the same supplier.                                             | 0.846           |       |       |
| Satisfaction     |                                                                                                        |                 |       |       |
| S1.              | I am happy with the decision to choose this supplier.                                                  | 0.918           | 0.832 | 0.937 |
| S2.              | I believe I did the right thing when choosing this supplier.                                           | 0.911           |       |       |
| S3.              | I am satisfied with this supplier.                                                                     | 0.908           |       |       |
| Trust            |                                                                                                        |                 |       |       |
| T1.              | Based on my experience, I know this supplier is honest.                                                | 0.861           | 0.626 | 0.833 |
| T2.              | Based on my experience, I know this supplier is not opportunistic.                                     | 0.733           |       |       |
| T3.              | Based on my experience, I know this supplier cares about its customers.                                | 0.774           |       |       |
| Service quality  |                                                                                                        |                 |       |       |
| SQ1.             | This supplier fulfils its promises.                                                                    | 0.820           | 0.693 | 0.871 |
| SQ2.             | This supplier is sympathetic and supportive when I have a problem.                                     | 0.792           |       |       |
| SQ3.             | This supplier service is dependable and has quality.                                                   | 0.883           |       |       |
| Brand experience |                                                                                                        |                 |       |       |
| BE1              | This brand makes a strong impression on my visual senses or other senses.                              | 0.832           | 0.576 | 0.915 |
| BE2              | I find this brand interesting in a sensory way.                                                        | 0.853           |       |       |
| BE3              | This brand induces feelings and sentiments.                                                            | 0.812           |       |       |
| BE4              | This brand is an emotional brand.                                                                      | 0.790           |       |       |
| BE5              | I engage in physical actions and behaviors when using this brand.                                      | 0.706           |       |       |
| BE6              | This brand results in bodily experiences.                                                              | 0.641           |       |       |
| BE7              | I engage in a lot of thinking when I encounter this brand.                                             | 0.730           |       |       |
| BE8              | This brand stimulates my curiosity and problem solving.                                                | 0.683           |       |       |

Source: Own elaboration.



cut off criteria demonstrating that the model cannot be substantially improved (Bentler & Bonnet, 1980). The remaining fit indices also exceed the 0.9 recommendation for acceptable fit. Additionally, the SRMR and RMSEA do not exceed the 0.08 threshold as recommended by Hu and Bentler (1999) and MacCallum, Browne and Sugawara (1996).

We assessed both item reliability and construct reliability. Items with loadings of 0.7 have adequate item reliability (Hair *et al.*, 2006). As shown in table 1, all item standardized regression weights are either above or close to the 0.70 threshold. The construct reliability for each dimension range from 0.833 to 0.937 and the Average Variance Extracted (AVE) per construct is greater than 0.5. Overall, construct reliability and convergent validity are good.

Discriminant validity is obtained by comparing the square root AVE estimate for each construct with the correlation among constructs. The results in table 2 show that the squared root AVE is greater than the correlation estimate for each pair of constructs, providing support for discriminant validity (Fornell & Larcker, 1981). Having satisfied the measurement requirements, construct reliability, convergent validity and discriminant validity, we proceed to test the hypotheses using the Structural Equation Model (SEM).

**Table 2.**  
**Construct correlation.**

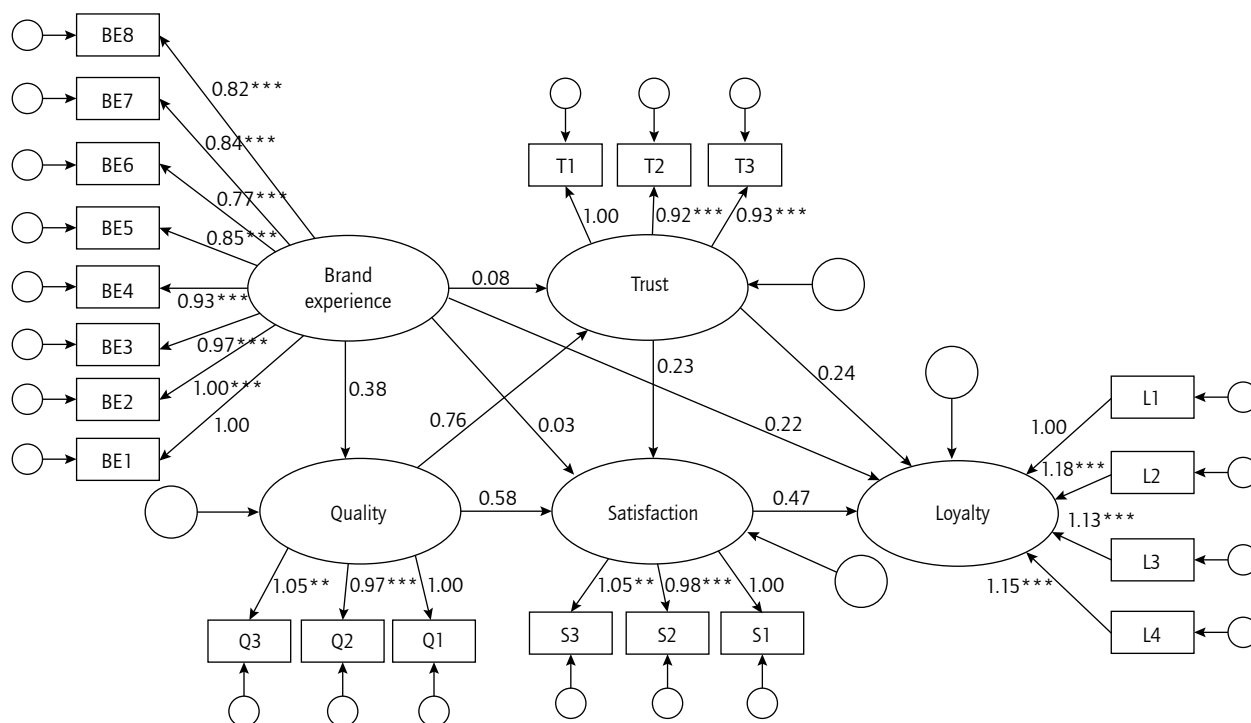
|                  | Loyalty      | Satisfaction | Trust        | Quality      | Brand Experience |
|------------------|--------------|--------------|--------------|--------------|------------------|
| Loyalty          | <b>0.814</b> |              |              |              |                  |
| Satisfaction     | 0.720        | <b>0.912</b> |              |              |                  |
| Trust            | 0.640        | 0.698        | <b>0.791</b> |              |                  |
| Quality          | 0.755        | 0.763        | 0.786        | <b>0.833</b> |                  |
| Brand Experience | 0.490        | 0.353        | 0.395        | 0.401        | <b>0.759</b>     |

Note. \*\*\* $p < 0.01$ ; \*\* $p < 0.05$ ; \* $p < 0.1$ . Square root of average variance extracted (AVE) on the diagonal in bold; +Correlation coefficients are in the off diagonal.

Source: Own elaboration.

## Structural Model Testing

Structural equation modeling was used to test the hypotheses in the proposed structural model (figure 1). The chi-square goodness-of-fit statistic is significant ( $\chi^2_{(180)} = 1058.554$ ,  $p < 0.01$ ) which is to be expected when sample sizes are large (as in this research) and a non-significant chi-square is rarely obtained (Bagozzi & Yi, 1988). Estimates are shown in table 3 along with other fit indexes, all indicating a reasonable fit; whereas figure 2 presents the path diagram and the obtained relationships. The model offers good predictive power for loyalty, satisfaction, trust and quality, as the explained variance is 61.9%, 61.37%, 64.7% and 16.4%, respectively.



**Figure 2.** Research model with unstandardized parameter estimates. Source: Own elaboration.

**Table 3.**  
**Summary of results.**

| Hypothesis and causal path                                    | Standardized structural coefficient | Assessment ( $p < 0.01$ ) |
|---------------------------------------------------------------|-------------------------------------|---------------------------|
| H1: Satisfaction → Loyalty                                    | 0.478                               | Significant***            |
| H2: Trust → Satisfaction                                      | 0.227                               | Significant***            |
| H3: Trust → Loyalty                                           | 0.241                               | Significant***            |
| H4: Quality → Trust                                           | 0.765                               | Significant***            |
| H5: Quality → Satisfaction                                    | 0.576                               | Significant***            |
| H6: Brand experience → Trust                                  | 0.087                               | $p = 0.013^{**}$          |
| H7: Brand experience → Satisfaction                           | 0.029                               | $p = 0.355$               |
| H8: Brand experience → Loyalty                                | 0.228                               | Significant***            |
| H9: Brand experience → Quality                                | 0.405                               | Significant***            |
| <b>Fit Indices</b>                                            |                                     |                           |
| $\chi^2_{(180)} = 1058.554$                                   |                                     |                           |
| NFI = 0.90; TLI = 0.90; CFI = 0.92; SRMR = 0.06; RMSEA = 0.08 |                                     |                           |
| SMC <sub>Loyalty</sub> = 0.619                                |                                     |                           |
| SMC <sub>Satisfaction</sub> = 0.613                           |                                     |                           |
| SMC <sub>Trust</sub> = 0.647                                  |                                     |                           |
| SMC <sub>Service quality</sub> = 0.164                        |                                     |                           |

Notes. \*\*\* $p < 0.01$ ; \*\* $p < 0.05$ ; \* $p < 0.1$ ; NFI – Normed Fit Index; TLI – Tucker-Lewis Index; CFI – Comparative Fit Index; RMSEA – Root mean square error of approximation; SMC – Squared Multiple Correlation.

Source: Own elaboration.

## Discussion

Results show that satisfaction, trust, quality and brand experiences have a positive impact on loyalty. Overall, the model offers good explanatory power.

When considering direct effects on loyalty, satisfaction seems to be the best predictor compared to trust and brand experience, as shown in table 4. Nevertheless, when we include indirect effects, service quality is the variable that influences customer loyalty the most. This influence stems from the positive relations between quality, trust, and satisfaction. Brand experience also plays an important role in loyalty, both directly and indirectly. Indirect effects of brand experience stem mostly from the positive contribution of service quality. Quality also shows itself to be a strong antecedent of satisfaction and, to a lesser extent, of trust.

The results match previous research (Aydin & Özer, 2005; Deng *et al.*, 2010; Kim *et al.*, 2004; Shin & Kim, 2008) that found service quality to have a strong indirect effect on loyalty. We found satisfaction to be a better predictor of loyalty than trust. Literature on marketing about the impact of satisfaction and trust on loyalty verified that both have a positive effect, however, satisfaction usually emerges as a stronger predictor than trust (Deng *et al.*, 2010; Lin & Wang, 2006; Ranaweera & Prabhu, 2003).

**Table 4.**  
**Indirect and direct effects on loyalty.**

|                         | Direct       | Indirect     | Total        |
|-------------------------|--------------|--------------|--------------|
| <b>Satisfaction</b>     | <b>0.478</b> |              | <b>0.478</b> |
| S-L                     | 0.478        |              |              |
| <b>Trust</b>            | <b>0.241</b> | 0.109        | <b>0.350</b> |
| T-L                     | 0.241        |              |              |
| T-S-L                   |              | 0.109        |              |
| <b>Quality</b>          |              | <b>0.542</b> | <b>0.542</b> |
| Q-T-L                   |              | 0.184        |              |
| Q-T-S-L                 |              | 0.083        |              |
| Q-S-L                   |              | 0.275        |              |
| <b>Brand Experience</b> | <b>0.228</b> | <b>0.265</b> | <b>0.493</b> |
| BE-L                    | 0.228        |              |              |
| BE-S-L                  |              | 0.014        |              |
| BE-Q-S-L                |              | 0.112        |              |
| BE-Q-T-L                |              | 0.075        |              |
| BE-Q-T-S-L              |              | 0.034        |              |
| BE-T-S-L                |              | 0.009        |              |
| BE-T-L                  |              | 0.021        |              |

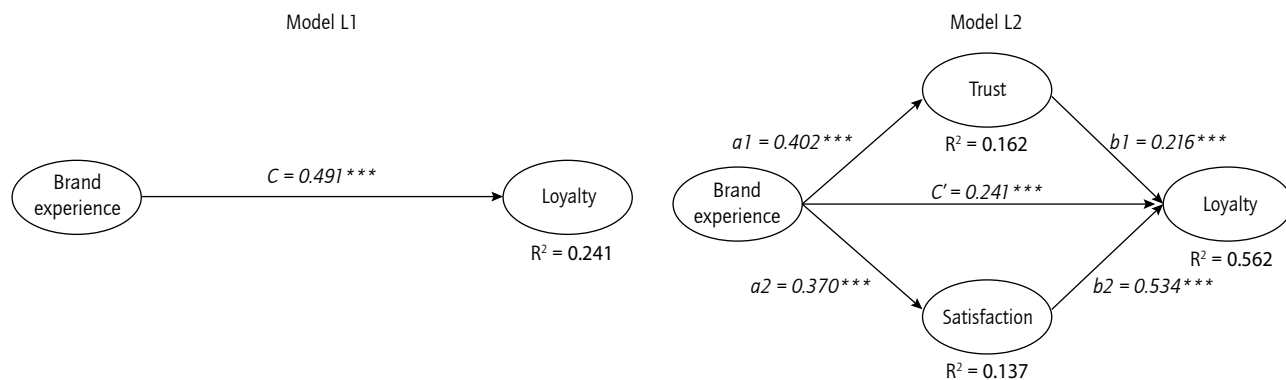
Note. \*\*\* $p < 0.01$ ; \*\* $p < 0.05$ ; \* $p < 0.1$ .

Source: Own elaboration.

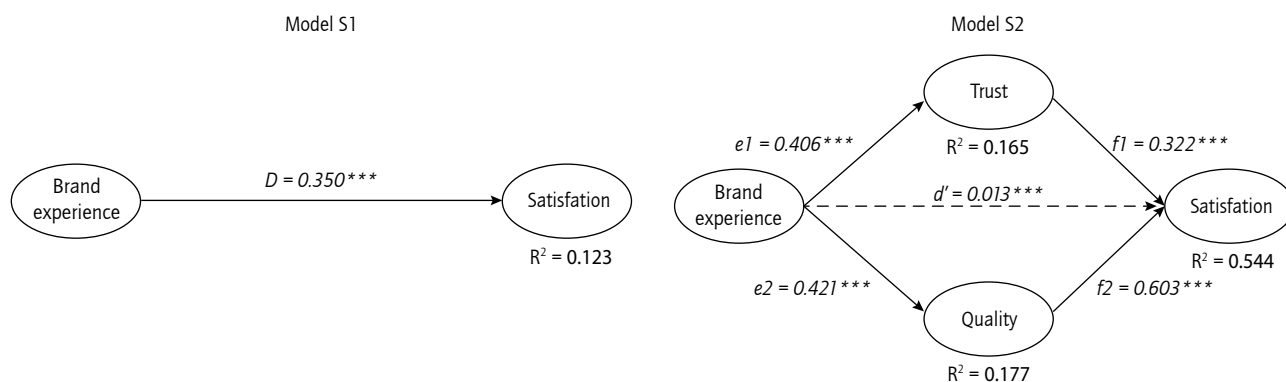
In order to deepen our understanding on the impact of brand experience on satisfaction and loyalty, we analyzed those relationships mediated by service quality and trust, and by satisfaction and trust, respectively, as shown in figures 3 and 4. The approach was to place brand experience at the beginning of the process as a main loyalty antecedent, while trust and satisfaction play mediating roles between brand experiences and loyalty.

The results in figure 3 show the direct relationship between brand experience and loyalty (Model L1), and satisfaction and trust mediating the effect of brand experiences on loyalty (Model L2). After adding trust and satisfaction we can conclude that the direct impact of brand experiences on loyalty decreases but explained loyalty variance increases. This highlights the importance of variables other than brand experience in building loyalty, particularly, trust and satisfaction, which is well supported in the literature.

We repeated a similar procedure in order to examine the impact of brand experiences on satisfaction, which has not been previously validated in our model. The models with and without mediators (figure 4) show a significant increase in the explained satisfaction variance while using mediators – this reveals that the impact of brand experiences on satisfaction is mediated by both trust and quality. Brakus *et al.* (2009) found that brand experiences had an impact on satisfaction when mediated by brand personality, whereas our results show that the relationship between brand experiences and satisfaction is mediated by service quality and trust.



**Figure 3.** Model with brand experience total and mediated effect on loyalty. Source: Own elaboration.



**Figure 4.** Model with brand experience total and mediated effect on satisfaction. Source: Own elaboration.

As shown, results indicate that brand experiences are directly and indirectly related to loyalty. However, the direct relationship between brand experience and brand satisfaction was not supported, contradicting other research studies (Brakus *et al.*, 2009; Şahin *et al.*, 2012), although that relationship can be mediated by service quality and trust. Brakus *et al.* (2009) successfully tested the influence of experiences on satisfaction and on loyalty, both directly and indirectly, through brand personality. In their research, however, the relationship between brand experiences and loyalty was stronger than between brand experiences and satisfaction, which is also supported by our research.

As mentioned above, the rapid technological innovations introduced in the provision of multiple-play services, integrating phone, Internet and TV, as well as experiences provided by new market entrants, might have negatively impacted customers' perception of brand satisfaction. Moreover, the fact that firms have aggressively entered the market and outperformed incumbents by using newer technologies and imposing new brand experiences might also have negatively influenced customers' perceptions of satisfaction. Clearly, this volatility has led customers to use more pragmatic measures of service quality to guide their loyalty behaviors.

## Conclusions and Limitations

### Main Conclusions

The main conclusion of this study is that brand experience is an important antecedent of service quality, brand trust, brand satisfaction and brand loyalty. However, its influence on the latter variables is more complex than originally thought. From the proposed model one can conclude that the relationship between brand experience and satisfaction was not statistically significant. Although brand satisfaction seems to be the most important direct predictor of brand loyalty, one can see that service quality and brand experience play a major role when conserving the indirect effects of the other variables of the model as brand trust, brand satisfaction and service quality. Moreover, brand experience plays an indirect effect on brand loyalty through brand trust, service quality and brand satisfaction that is normally underestimated.

### Managerial Implications

Acquiring new customers is considerably more expensive and difficult than retaining existing ones. As suggested

by our research, factors such as trust, satisfaction, brand experiences and service quality are important for telecommunication service suppliers to establish a customer base and increase their customers' loyalty levels. Accordingly, in order to increase loyalty, multiple play suppliers must ensure the quality of their services. The higher the quality of the service, the greater the level of satisfaction with the service provider, enabling the development of trust.

Service providers must get their consumers favorably disposed since the whole process and interaction with them – *i.e.* first encounter or purchasing, installation and after service – can influence satisfaction and, therefore, loyalty. Trust also appears to be an important determinant of customer loyalty: In a service context, customers who cannot trust or do not understand their service providers as honest and concerned with their needs will not be loyal (service failures often lead to the loss of trust on a supplier). Thus, triple play suppliers must establish an image of integrity and benevolence.

Brand experience is a relative new concept in marketing, which arises whenever customers interact with brand related stimuli. Brand experiences can generate customer loyalty and increase trust and quality perceptions. As shown, the Portuguese multiple play market underwent deep changes in the last years, changing from a predictable service market into a very competitive one. This was triggered by the emergence of a new player which quickly took the market's top spot by means of an innovative marketing campaign in multiple play services (*e.g.*, adopting a new logo, new colors and developing several successful advertisings, as well as sponsoring several well-known events and sports teams). The two other main brands quickly reacted, turning the multiple play market into a very competitive scenario both in technology adoption and marketing strategies.

A correct use of brand experiences can generate loyalty, which can be due to the fact that customers enjoy pleasant experiences. Thus, whenever brands provide unique and intense stimuli, using visual impact advertisements and soundtracks that might generate pleasure, will make customers want to repeat their experience and leave a long lasting memory in their minds.

Although experiences do not increase customers' satisfaction directly, they do it indirectly through trust and service quality. Existent research supports that customers react favorably to some colors and to the use of some logos as a demonstration of safety or dependability. By sponsoring important sports teams, suppliers not only increase their brand recognition but also establish a favorable association in a customer's mind, as well as a sense of trust. If brands are strong enough to be associated with TV

celebrities, major sports teams or well-known social events, that must mean they are trustful, reliable and that they are "here to stay." Furthermore, brand experience had a positive impact on service quality perception. As service reliability and dependability are also related with trust, most likely, brands which are seen as trustful are at the same time understood as providing a reliable service and concerned with their customers.

Marketing managers have room to change their brands by using experiences. The scale is based on four dimensions (sensory, affective, behavioral and intellectual) and experiences emerge whenever customers interact with a brand related stimuli. As in multiple play services customer's interaction with a supplier's personnel is sometimes scarce (usually only on service installation or call center calls), brands must reach their customers and stay present in their lives using other approaches.

Perhaps the easiest dimension to address is the sensory one. In fact, in the Portuguese multiple play market, brands used high impact commercials, relying deeply on soundtracks, colors and slow motion video. Some of the soundtracks stay closely related with the brands making customers remember of them whenever played on the radio.

The intellectual dimension can be addressed by the development of thoughtful brand slogans, establishing the image of "enigmatic" brands, whereas the affective dimensions can be addressed by sponsoring events or teams, creating links through brands association. Perhaps the hardest dimension to address is the behavioral one, although multiple play brands are trying to establish connections with lifestyles.

Brand experience can lead to customer loyalty and increase service quality perceptions. Thus, experiences can be used by providers in order to increase value for both supplier and customer, working as a competitive advantage. In a market where products are sometimes similar and differentiation strategies are no longer effective, offering customers pleasant experiences can be an effective way to differentiate a provider and make it unique to its customer.

## Limitations and Future Research

This study has several limitations. First, we included in our research traditionally used brand loyalty antecedents such as trust or satisfaction; however, some important factors were not examined, as in the case of brand promotions, loyalty programs, price or technology expectancy. Second, the model was tested in the Portuguese multiple play market where competition is fierce, brands develop high marketing efforts and technology is up to date, as such, the generalization of the findings to other industries, namely

goods industry, should be avoided. Third, as the results are based on cross sectional data, a longitudinal study would provide better inferences about causal changes on customers over time.

In order to increase knowledge on brand experiences development, further research could target brand experience antecedents, allowing better understanding on their influence on quality, satisfaction, trust and loyalty. Furthermore, a link could be established between customer's culture and experiences. As brand experiences report to all brand stimuli, those stimuli perceptions may vary across different cultures, as well as for the various loyalty antecedents examined.

Considering the characteristics of brand experiences it could be of added value to examine its relationship with brand involvement (which reports to the degree of interactivity between a customer and its supplier), brand image (in which way experiences change customers perceptions of a brand) or brand equity, as we positively supported the relationship between experiences and loyalty, widely recognized as an equity antecedent. Finally, in the Portuguese multiple-play market, brands have made significant efforts on marketing and advertisement campaigns. As such, further studies could examine which specific stimuli or marketing action has a greater impact on each (or several simultaneously) of the brand experiences dimensions, as well as evaluate which dimension contributed the most for the development of loyalty, satisfaction, quality or trust.

## References

- Aksoy, L., Buoye, A., Aksoy, P., Larivière, B., & Keiningham, T. L. (2013). A cross-national investigation of the satisfaction and loyalty linkage for Mobile telecommunications services across eight Countries. *Journal of Interactive Marketing*, 27(1), 74-82.
- Alloza, A. (2008). Brand Engagement and Brand Experience at BBVA. The Transformation of a 150 years old Company. *Corporate Reputation Review*, 11(4), 371-381.
- ANACOM (2011). *Situação das Comunicações*. Lisbon: Autoridade Nacional de Comunicações.
- Arnould, E. J., Price, L. L., & Zinkhan, G. L. (2002). *Consumers*. New York: McGraw-Hill/Richard D. Irwin.
- Aydin, S., & Özer, G. (2005). The analysis of antecedents of customer loyalty in the Turkish mobile telecommunication market. *European Journal of Marketing*, 39(7/8), 910-925.
- Bagozzi, R. P., & Yi, Y. (1988). On the evaluation of structural equation models. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 16, 77-94.
- Bentler, P. M., & Bonett, D. G. (1980). Significance tests and goodness of fit in the analysis of covariance-structures. *Psychological Bulletin*, 88(3), 588-606.
- Brakus, J. J., Schmitt, B. H., & Zarantonello, L. (2009). Brand experience: What is it? How is it measured? Does it affect loyalty? *Journal of Marketing*, 73(3), 52-68.
- Cacioppo, J. T., & Petty, R. E. (1982). The need for cognition. *Journal of Personality and Social Psychology*, 42(1), 116-131.
- Chan, M., Lau, L., Lui, T., Ng, S., Tam, E., & Tong, E. (2001). *Final report: customer relationship management*. Hong Kong: Customer Relationship Management Consortium Study, Asian Benchmarking Clearing House.
- Chaudhuri, A., & Holbrook, M. B. (2001). The chain of effects from brand trust and brand affect to brand performance: The role of brand loyalty. *Journal of Marketing*, 65(2), 81-93.
- Chiou, J. S. (2004). The antecedents of consumers' loyalty toward Internet service providers. *Information & Management*, 41(6), 685-695.
- Chiou, J. S., & Droge, C. (2006). Service quality, trust, specific asset investment, and expertise: direct and indirect effects in a satisfaction-loyalty framework. *Journal of Academy of Marketing Science*, 34(4), 613-627.
- Cho, J. E., & Hu, H. (2009). The effect of service quality on trust and commitment varying across generations. *International Journal of Consumer Studies*, 33, 468-476.
- Curran, P. J., West, S. G., & Finch, J. F. (1996). The robustness of test statistics to nonnormality and specification error in confirmatory factor analysis. *Psychological Methods*, 1(1), 16-29.
- Dekimpe, M. G., Steenkamp, J. B. E. M., Mellens, M., & Abeele, P. V. (1997). Decline and variability in brand loyalty. *International Journal of Research in Marketing*, 14, 405-420.
- Deng, Z. H., Lu, Y. B., Wei, K. K., & Zhang, J. L. (2010). Understanding customer satisfaction and loyalty: An empirical study of mobile instant messages in China. *International Journal of Information Management*, 30(4), 289-300.
- Eggert, A., & Ulaga, W. (2002). Customer perceived value: A substitute for satisfaction in business markets. *Journal of Business & Industrial Marketing*, 17(2-3), 107-118.
- Fornell, C., & Larcker, D. F. (1981). Evaluating structural equation models with unobservable variables and measurement error. *Journal of Marketing Research*, 18(1), 39-50.
- Fornell, C., Johnson, M. D., Anderson, E. W., Cha, J. S., & Bryant, B. E. (1996). The American customer satisfaction index: Nature, purpose, and findings. *Journal of Marketing*, 60(4), 7-18.
- Ganesh, J., Arnold, M. J., & Reynolds, K. E. (2000). Understanding the customer base of service providers: An examination of the differences between switchers and stayers. *Journal of Marketing*, 64, 65-87.
- Gefen, D. (2002). Customer loyalty in e-commerce. *Journal of the Association for Information Systems*, 3(1), 27-51.
- Gefen, D., Karahanna, E., & Straub, D. W. (2003). Trust and TAM in online shopping: An integrated model. *MIS Quarterly*, 27(1), 51-90.
- Hair, J. E., Black, W. C., Babin, B. J., Anderson, R. E., & Tatham, R. L. (2006). *Multivariate data analysis*. Upper Saddle River: Pearson Prentice Hall.
- Hellier, P. K., Geursen, G. M., Carr, R. A., & Rickard, J. A. (2003). Customer repurchase intention: A general structural equation model. *European Journal of Marketing*, 37(11), 1762-1800.
- Hu, L. T., & Bentler, P. M. (1999). Cutoff criteria for fit indexes in covariance structure analysis: Conventional criteria versus new alternatives. *Structural Equation Modeling*, 6(1), 1-55.



- Kang, G. D. (2006). The hierarchical structure of service quality: Integration of technical and functional quality. *Managing Service Quality*, 16, 37-50.
- Karjaluoto, H., Jayawardhena, C., Leppäniemi, M., & Pihlström, M. (2012). How value and trust influence loyalty in wireless telecommunications industry. *Telecommunications Policy*, 36(8), 636-649.
- Kim, M. K., Park, M. C., & Jeong, D. H. (2004). The effects of customer satisfaction and switching barrier on customer loyalty in Korean mobile telecommunication services. *Telecommunications Policy*, 28(2), 145-159.
- Lam, S. Y., Shankar, V., Erramilli, M. K., & Murthy, B. (2004). Customer value, satisfaction, loyalty, and switching costs: An illustration from a business-to-business service context. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 32(3), 293-311.
- Liao, C., Palvia, P., & Chen, J. L. (2009). Information technology adoption behaviour life cycle: Toward a technology continuance theory (TCT). *International Journal of Information Management*, 29(4), 309-320.
- Lin, H. H., & Wang, Y. S. (2006). An examination of the determinants of customer loyalty in mobile commerce contexts. *Information & Management*, 43(3), 271-282.
- Luhmann, N. (1979). *Trust and power*. London: Wiley.
- MacCallum, R. C., Browne, M. W., & Sugawara, H. M. (1996). Power analysis and determination of sample size for covariance structure modeling. *Psychological Methods*, 1(2), 130-149.
- Marôco, J. (2010). *Análise de Equações Estruturais*. Pêro Pinheiro: ReportNumber Lda.
- Mentzer, J. T., Flint, D. J., & Hult, G. T. (2001). Logistic service quality as a segment customised process. *Journal of Marketing*, 65, 82-104.
- Mittal, V., & Kamakura, W. A. (2001). Satisfaction, repurchase intent, and repurchase behavior: Investigating the moderating effect of customer characteristics. *Journal of Marketing Research*, 38(1), 131-142.
- Moreira, A. C. & Silva, P. M. (2015). The trust-commitment challenge in the service quality-loyalty relationship. *International Journal of Health Care Quality Assurance*, 28(3), 253-266.
- Morgan, R. M., & Hunt, S. D. (1994). The commitment-trust theory of relationship marketing. *Journal of Marketing*, 58(3), 20-38.
- Nysveen, H., Pedersen, P. E., & Skard, S. (2013). Brand experience in service organizations: exploring the individual effects of brand experience dimensions. *Journal of Brand Management*, 20(5), 404-423.
- Oliver, R. L. (1980). A cognitive model of the antecedents and consequences of satisfaction decisions. *Journal of Marketing Research*, 17(4), 460-469.
- Oliver, R. L. (1981). Measurement and evaluation of satisfaction processes in retail settings. *Journal of Retailing*, 57(3), 25-48.
- Oliver, R. L. (1997). *Satisfaction: A behavioral perspective on the consumer*. Boston: McGraw-Hill.
- Parasuraman, A., Zeithaml, V. A., & Berry, L. L. (1988). SERVQUAL - a multiple-item scale for measuring consumer perceptions of service quality. *Journal of Retailing*, 64(1), 12-40.
- Pine, J. B., & Gilmore, J. B. (1999). *The Experience Economy: Work is theatre and every business a stage*. Cambridge: Harvard Business School Press.
- Ranaweera, C., & Prabhu, J. (2003). The influence of satisfaction, trust and switching barriers on customer retention in a continuous purchasing setting. *International Journal of Service Industry Management*, 14(3-4), 374-395.
- Reichheld, F. (1996). *The Loyalty Effect: The hidden force behind growth, profits, and lasting value*. Boston: Harvard Business School Press.
- Reichheld, F. F., & Scheffer, P. (2000). E-loyalty: Your secret weapon on the web. *Harvard Business Review*, 78(4), 105-113.
- Rousseau, D. M., Sitkin, S. B., Burt, R. S., & Camerer, C. (1998). Not so different after all: A cross-discipline view of trust. *Academy of Management Review*, 23(3), 393-404.
- Şahin, A., Zehir, C., & Kitapçı, H. (2012). The effects of brand experience and service quality on repurchase intention: The role of brand relationship quality. *African Journal of Business Management*, 6(45), 11190-11201.
- Schmitt, B. (1999). Experiential Marketing. *Journal of Marketing Management*, 15, 53-67.
- Shankar, V., Smith, A. K., & Rangaswamy, A. (2003). Customer satisfaction and loyalty in online and offline environments. *International Journal of Research in Marketing*, 20(2), 153-175.
- Shin, D. H., & Kim, W. Y. (2008). Forecasting customer switching intention in mobile service: An exploratory study of predictive factors in mobile number portability. *Technological Forecasting and Social Change*, 75(6), 854-874.
- Spreng, R. A., MacKenzie, S. B., & Olshavsky, R. W. (1996). A reexamination of the determinants of consumer satisfaction. *Journal of Marketing*, 60(3), 15-32.
- Stafford, M. R., Stafford, T. F., & Wells, B. P. (1998). Determinants of service quality and satisfaction in the auto casualty claims process. *Journal of Services Marketing*, 12(6), 426-440.
- Venetis, K. A., & Ghauri, P. N. (2000). The importance of service quality on customer retention: an empirical study of business service relationships. *Proceedings of the Marketing in a Global Economy Conference, Buenos Aires, June 28-July 1*, 215-224.
- Wang, Y., Lo, H. P., Chi, R., & Yang, Y. (2004). An integrated framework for customer value and customer-relationship-management performance: A customer based perspective from China. *Managing Service Quality*, 14(2/3), 169-182.
- Yoo, D. K., & Park, J. A. (2007). Perceived service quality: Analyzing relationships among employees, customers, and financial performance. *International Journal of Quality & Reliability Management*, 24(9), 908-926.
- Yoon, S., & Suh, H. (2004). Ensuring IT consulting SERVQUAL and user satisfaction: A modified measurement tool. *Information Systems Frontiers*, 6, 341-352.
- Zarantonello, L., & Schmitt, B. H. (2010). Using the brand experience scale to profile consumers and predict consumer behaviour. *Journal of Brand Management*, 17, 532-540.
- 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.
- Zeithaml, V. A., Berry, L. L., & Parasuraman, A. (1996). The behavioral consequences of service quality. *Journal of Marketing*, 60(2), 31-46.

# La influencia del consumo simbólico en la intensidad de uso de las redes sociales digitales y el valor percibido de las experiencias

Gonzalo Luna Cortés

Ph. D. en Turismo

Universidad Autónoma del Caribe

Barranquilla, Colombia

Grupo de Investigación INCATUR

Correo electrónico: gonzalo.luna@uautonoma.edu.co

Enlace ORCID: <http://orcid.org/0000-0002-6386-7483>

THE INFLUENCE OF SYMBOLIC CONSUMPTION ON THE INTENSITY OF DIGITAL SOCIAL NETWORKS USE AND THE PERCEIVED VALUE OF EXPERIENCES

**ABSTRACT:** This research studies how symbolic consumption (consistency between consumed object and consumer's identity) currently broadens until the field of consumption of experiences. As results indicate, when consumers observe an experience that reinforces their own identity, they perceive more value on such experience, which increases their satisfaction and repurchase intention. Results also point that consumers use an essential tool when externally materializing experiences: Digital social networks. In this sense, the results of this research show that consumers make greater use of social networks when consuming experiences that match their identity, increasing the value of the experience even more. Finally, based on the results, a series of guidelines at a managerial level are presented.

**KEYWORDS:** Symbolic consumption, perceived value, consumption of experiences, social networks.

A INFLUÊNCIA DO CONSUMO SIMBÓLICO NA INTENSIDADE DE USO DAS REDES SOCIAIS DIGITAIS E O VALOR PERCEBIDO DAS EXPERIÊNCIAS

**RESUMO:** Esta pesquisa analisa como o consumo simbólico (congruência entre o objeto consumido e a identidade do consumidor) se estende na atualidade até o consumo de experiências. Como mostram os resultados, quando um consumidor observa que uma experiência reforça sua identidade, ele percebe maior valor desta, o que aumenta sua satisfação e sua intenção de recompra. Também se desprende dos resultados que, na hora de materializar a experiência para o exterior, os consumidores fazem uso de uma ferramenta fundamental: as redes sociais digitais. Assim, os resultados da pesquisa mostram que os consumidores utilizam mais as redes sociais quando realizam consumo de experiências congruentes com sua identidade, e isso aumenta ainda mais o valor da experiência. Finalmente, e como parte das conclusões, incluem-se diretrizes no âmbito gerencial que se baseiam nos resultados da pesquisa.

**PALAVRAS-CHAVE:** consumo simbólico, consumo de experiência, redes sociais, valor percebido.

L'INFLUENCE DE LA CONSOMMATION SYMBOLIQUE DANS L'INTENSITÉ DE L'UTILISATION DES RÉSEAUX SOCIAUX NUMÉRIQUES ET LA VALEUR PERÇUE DES EXPÉRIENCES

**RÉSUMÉ:** Cette recherche analyse comment la consommation symbolique (la congruence entre l'objet consommé et l'identité du consommateur) s'étend de nos jours même à la consommation d'expériences. Comme les résultats le montrent, quand un consommateur observe que l'expérience renforce son identité, il y perçoit une plus grande valeur, ce qui augmente sa satisfaction et son intention de rachat. Il est également clair à partir des résultats que, lorsqu'il s'agit de concrétiser l'expérience vers l'extérieur, les consommateurs font usage d'un outil fondamental: les réseaux sociaux numériques. Ainsi, les résultats de la recherche montrent que les consommateurs utilisent davantage les réseaux sociaux lorsqu'ils consomment des expériences qui ont rapport avec leur identité, ce qui fait augmenter encore la valeur de l'expérience. Enfin, dans le cadre des conclusions, on inclut des lignes directrices au niveau de la gestion axées sur les résultats de la recherche.

**MOTS-CLÉ:** consommation symbolique, valeur perçue, consommation d'expériences, réseaux sociaux.

**CORRESPONDENCIA:** Gonzalo Luna Cortés. Calle Cerezo, 8 C. P. 11620. Jédula, Cádiz, España.

**CITACIÓN:** Luna-Cortés, G. (2017). La influencia del consumo simbólico en la intensidad de uso de las redes sociales digitales y el valor percibido de las experiencias. *Innovar*, 27(64), 37-50. doi: 10.15446/innovar.v27n64.62367.

**ENLACE DOI:** <https://doi.org/10.15446/innovar.v27n64.62367>

**CLASIFICACIÓN JEL:** M30, M31, M39.

**RECIBIDO:** Noviembre 2014, **APROBADO:** Septiembre 2015.

**RESUMEN:** Esta investigación analiza cómo el consumo simbólico (congruencia entre el objeto consumido y la identidad del consumidor) se extiende en la actualidad hasta el consumo de experiencias. Como muestran los resultados, cuando un consumidor observa que una experiencia refuerza su identidad, este percibe mayor valor de dicha experiencia, lo que aumenta su satisfacción y su intención de recompra. También se desprende de los resultados que, a la hora de materializar la experiencia de cara al exterior, los consumidores hacen uso de una herramienta fundamental: las redes sociales digitales. Así, los resultados de la investigación muestran que los consumidores utilizan más las redes sociales cuando realizan consumo de experiencias congruentes con su identidad, y ello aumenta aún más el valor de la experiencia. Finalmente, y como parte de las conclusiones, se incluyen unas directrices a nivel gerencial que se basan en los resultados de la investigación.

**PALABRAS CLAVE:** consumo simbólico, valor percibido, consumo de experiencia, redes sociales.

## Introducción

Desde la década de los ochenta hasta la actualidad, el estudio del consumo simbólico se ha realizado desde diferentes perspectivas de análisis, pero la gran mayoría de las investigaciones se centran en una interacción de dos componentes esenciales: identidad del consumidor y significado de los productos.

Por otro lado, la mayor parte de los estudios sobre consumo simbólico se centran en la interacción del consumidor con los productos que adquieren, es decir, la compra y uso de objetos tangibles (Landon, 1974; Belk, 1984; Lorenzi, 1991; Clammer, 1992; Dittmar 1992; Ger y Belk, 1996; Fenollar y Ruiz, 2006). No obstante, queda patente la gran importancia que en la actualidad los consumidores otorgan al consumo de experiencias memorables. De hecho, en la literatura de *marketing* se especifica con claridad cómo las empresas no solo han de proveer un producto de calidad acompañado por un buen servicio, sino que las grandes compañías de los países desarrollados ofertan a sus consumidores experiencias memorables de consumo, para ganar competitividad en el mercado (Serra, 2013). Ahora bien, ¿cómo se relaciona el consumo simbólico con el consumo de experiencias? ¿Es posible pensar que el consumo simbólico se centre única y exclusivamente en la adquisición y uso de productos tangibles? ¿O por el contrario,

los consumidores, basados en su necesidad de otorgar simbolismo a aquello que consumen, realizan prácticas en la actualidad, con el fin exclusivo de proyectar los símbolos que perciben a través del consumo de experiencias?

En este sentido, es propio ver a los turistas realizar fotos con la idea de subirlas a Facebook en un futuro próximo; así, las personas de su entorno podrán ver los lugares que han visitado, las actividades que han realizado y la forma en la que han adquirido y disfrutado de una experiencia tan memorable, como lo es un viaje turístico. O, por ejemplo, una persona que está disfrutando de una actividad deportiva concreta se encarga de hacer un comentario a través de Twitter en el mismo instante en el que la está realizando, con el objetivo de que las personas de su entorno conozcan lo que está haciendo. ¿A qué se deben estas prácticas? ¿Son las redes sociales un elemento esencial a la hora de *materializar las experiencias de consumo* de cara al exterior?

Así, en la presente investigación se quiere hacer hincapié en que los consumidores otorgan simbolismo, no solo a los productos tangibles que adquieren, sino también a las experiencias que consumen, y que realizan prácticas para que las personas de su entorno puedan percibir dichos símbolos.

Con el fin de responder a las preguntas planteadas, se presenta a continuación una revisión de la literatura que abarca los conceptos, variables y constructos mencionados en el presente epígrafe. Dicha revisión permitirá establecer las hipótesis de partida y crear un modelo empírico. A través de una investigación de corte cuantitativo, se contrastan las hipótesis de dicho modelo.

Finalmente, y como parte de las conclusiones, se incluye una serie de directrices a nivel gerencial para las instituciones que ofertan experiencias memorables, con el fin de ayudar a mejorar el valor percibido de la experiencia, la satisfacción del cliente y la intención de recompra.

## Revisión bibliográfica

### El consumo simbólico

Las primeras referencias históricas sobre consumo simbólico aparecen a finales del siglo xix y principios del xx, con los trabajos de James (1890), Simmel (1903) y Flügel (1930). Estos autores afirman que los consumidores refuerzan su identidad a través de los productos que adquieren. No obstante, los análisis en profundidad no llegarían sino hasta después de la mitad del siglo xx, influenciados en gran medida por el estudio pionero presentado

por Levy en 1959. Levy (1959) señaló que las empresas han de ser conscientes de que no solo ofrecen productos físicos, sino que “venden símbolos a los consumidores, debiendo así los empresarios prestar atención al significado de los símbolos que ofrecen en el mercado” (p. 117).

Existen ejemplos muy claros para entender que un objeto puede estar cargado de simbolismo: crucifijos, trofeos, diplomas universitarios, anillos de bodas, etc. Estos son objetos que representan devoción a una concreta religión, logros o compromiso con una pareja (Zang y Kim, 2012). Por otro lado, estos objetos —o productos— pueden tener más o menos importancia para el individuo en sí, y en relación con un grupo social determinado (Padrón y Barreto, 2011), según lo que dichos objetos proyecten (Shrum *et al.*, 2013), y también en función de las características propias de cada individuo (Lerman y Maxwell, 2006; Fenollar y Ruiz, 2006; Sangkhawasi y Johri, 2007).

En la tabla 1 se presentan de forma cronológica las definiciones más destacadas en la literatura del concepto *consumo simbólico*.

Es importante destacar que, en la mayoría de las definiciones, los autores se centran en el consumo simbólico de “productos” (Landon, 1974; Csikszentmihalyi y Rochberg-Halton, 1981; Belk, 1984; McCracken, 1987; Lorenzi, 1991; Clammer, 1992; Dittmar, 1992; Ger y Belk, 1996; Fenollar y Ruiz 2006). No obstante, el significado de los productos no depende únicamente de las características físicas de este (Durvasula y Lysonsky, 2010); hay un gran número de factores de los que se puede extraer significado, entre los que se encuentran el nombre de la marca, el envase, la publicidad, el precio, la localización del producto en la tienda, cómo fue obtenido el producto, dónde se consume, además de otras asociaciones, como el estereotipo relacionado a la persona que utiliza el producto o que habla de este (Lee, 2013). Así, el estudio del consumo simbólico se extiende también a la adquisición de intangibles, como los servicios, experiencias o el significado de las marcas (Sun *et al.*, 2014). Las investigaciones sobre el consumo simbólico de intangibles, en general, y de experiencias, en particular, son muy escasas en la literatura, lo que abre una interesante línea de análisis.

Por último, la discrepancia a la hora de conceptualizar esta peculiar variable ha llevado a los autores a plantear diferentes perspectivas de análisis. A partir de la revisión de la literatura, se han detectado dos claramente diferenciadas: una centrada en el producto que se adquiere (materialismo) y otra centrada en la identidad de los individuos (identidad del consumidor y congruencia con el producto). Es decir, desde el punto de vista de “lo que se adquiere” y desde “quién lo adquiere”.



**Tabla 1.**  
**Definiciones de consumo simbólico.**

| Autores                                          | Fecha | Definición                                                                                                                                                                                                                                            |
|--------------------------------------------------|-------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Landon                                           | 1974  | "Uso del contenido simbólico de las marcas para expresar la identidad" (p. 45).                                                                                                                                                                       |
| Csikszentmihalyi y Rochberg-Halton               | 1981  | "Proceso de transacción dialéctica que surge entre el consumidor y el objeto, así como las señales comunicativas de dicho proceso" (p. 7).                                                                                                            |
| Belk                                             | 1984  | "Tendencia de algunos compradores a otorgar significado a los productos que adquieren" (p. 266).                                                                                                                                                      |
| McCracken                                        | 1987  | "Adquisición de los productos debido a cualidades que van más allá de sus atributos utilitarios o su valor comercial, basándose principalmente en la habilidad de dichos productos de transmitir y comunicar significados de tipo cultural" (p. 140). |
| Lorenzi                                          | 1991  | "Acto de consumo que forma parte de nuestro proyecto de creación de identidad propia" (p. 405).                                                                                                                                                       |
| Clammer                                          | 1992  | "Todo tipo de consumo a través del cual el individuo pretende reflejar su identidad, gustos y posición social" (p. 196).                                                                                                                              |
| Dittmar                                          | 1992  | "Adquisición y uso del producto derivado del significado de los bienes materiales para un individuo concreto, refiriéndose tanto a lo que dichos bienes comunican al propio individuo como a otras personas" (p. 380).                                |
| Ger y Belk                                       | 1996  | "Adquisición y posesión de bienes como acto comunicativo crucial para la constitución de la identidad del individuo" (p. 57).                                                                                                                         |
| Edson y Bettman                                  | 2005  | "Uso de los productos como mecanismo de la creación, desarrollo y mantenimiento de la imagen de los individuos" (p. 382).                                                                                                                             |
| Fenollar y Ruiz                                  | 2006  | "La importancia que el consumidor concede a la opinión de los demás respecto a la valoración simbólica que hace de los productos, entendidos estos como instrumentos de interacción social" (p. 8).                                                   |
| Park, Deborah, Priester, Eisingerich e Iacobucci | 2010  | "Intención de mostrar estatus, pertenencia a un grupo social o autoestima a través del consumo de ciertos bienes y servicios, basado en el valor simbólico que dichos bienes transmiten" (p. 3).                                                      |
| Lee                                              | 2013  | "Aparece cuando el individuo utiliza el consumo y su significado para comunicar algo sobre su persona" (p. 175).                                                                                                                                      |
| Sun, Wang, Lepp y Robertson                      | 2014  | "Adquisición, creación, mantenimiento y presentación de nuestro sentido de identidad existencial a través del consumo" (p. 55).                                                                                                                       |

Fuente: elaboración propia.



Desde ambas perspectivas, se ha realizado un gran número de investigaciones, cada una de ellas, además, se centra en diferentes áreas de análisis. Debido a la necesidad de resumir la gran cantidad de estudios que analizan el consumo simbólico, en la tabla 2 se recogen, de forma ordenada, las investigaciones más importantes, incluyendo las formas de medición del consumo simbólico en cada área de análisis y las principales limitaciones.

### La congruencia del objeto de consumo y la identidad del consumidor

En 1957, Newman introdujo el concepto de *autoimagen* y, entre otros hallazgos de interés científico, señaló que la conducta de adquisición de productos y servicios puede verse motivada por la congruencia de las marcas o productos que se consumen de forma individual.

En 1968, Birdwell realizó el primer análisis empírico de la influencia de la autoimagen en el comportamiento del consumidor. Esta forma de visualizar cómo los consumidores utilizan los bienes materiales para construir su identidad supuso un cambio importante en el enfoque de los estudios de la identidad en comportamiento del consumidor, y sirvió de guía para las futuras investigaciones en el área (Zang y Kim, 2013).

Así, varios autores se centraron en este enfoque de la identidad en sus investigaciones en comportamiento del consumidor (Giddens, 1991; Fournier, 1998; Cleveland *et al.*, 2013). En dichas investigaciones, se visualiza la identidad como una serie de atributos conectados en la mente de los individuos, haciendo posible enlazar el pasado con el presente, e incluso con el futuro que los individuos imaginan. Estas imágenes conectadas dan al individuo el sentimiento de pertenencia a determinados grupos sociales (Norh y Fiske, 2013). Así, según esta vertiente de pensamiento, las posesiones materiales y el consumo en general son utilizados por los individuos como refuerzo de su historia, reflejando la identidad del personaje que los individuos interpretan en sociedad (Martín y Torres, 2013).

En la actualidad, son muchos los trabajos que analizan la congruencia "identidad-objeto consumido", para explicar el comportamiento de determinados consumidores (Anaya y Palafox, 2010; Arévalo-Silva, 2010; Park *et al.* 2010; Padrón y Barreto, 2011; Shrum *et al.*, 2013; Chatzidakis y Lee, 2013; Ekinci, Sirakaya y Preciado, 2013; Martín y Torres, 2013; Serra, 2013; Zhang y Kim, 2013; Sun *et al.*, 2014).

La presente investigación se centra en el *consumo simbólico de experiencias*, por lo que el siguiente apartado profundiza en el análisis del consumo de experiencias, para

un mejor entendimiento conceptual de las variables analizadas en la investigación.

### Consumo simbólico de experiencias

Holbrook y Hirschman (1982) introdujeron el concepto de *consumo de experiencias* en un trabajo pionero en el que analizaron los "*aspectos experienciales en el consumo*". En dicho estudio, estos autores señalaron la importancia de la naturaleza simbólica, hedónica y estética del acto de compra; así, visualizaron el consumo de experiencias como un fenómeno dirigido a través de la búsqueda de emociones, fantasías y diversión.

Fueron varios autores los que siguieron esta línea de análisis, lo que dio forma a un concepto difícil de definir en sus inicios (Arnould y Price, 1993; Firat y Dholakia, 1998; Pine y Gilmore, 1998, 1999; Addis y Holbrook, 2001). De las investigaciones mencionadas, destaca el estudio de Pine y Gilmore (1998), titulado *Bienvenidos a la economía de las experiencias*, en el que los autores señalaron que, desde finales del siglo xx, nos encontramos en un mercado en el cual lo que predomina es la oferta de experiencias memorables. La importancia de las ventas está en la creación de un escenario propicio para los consumidores, donde el comprador se convierte en un invitado que demanda sensaciones y que desea obtenerlas de forma personal en el momento de la compra.

Son muchos los artículos que han destacado la importancia del consumo de experiencias en el mercado actual para los beneficios de la empresa (Carú y Cova, 2003; Arocena y Buffa, 2012; Serra, 2013; Ekinci *et al.*, 2013), que se han centrado en diferentes formas de analizar y medir el consumo de experiencias.

En relación con las características del "consumo de experiencias" como variable de *marketing*, es importante prestar atención al hecho de que las experiencias que viven los individuos forman parte de su historia y son inmediatamente comunicadas al resto como refuerzo de su identidad en sociedad, puesto que las personas necesitamos mostrar a los demás quiénes somos a raíz de nuestra historia (Chatzidakis y Lee, 2013); es decir, nuestra identidad está formada por las experiencias que hemos vivido, que vivimos y las que vamos a vivir. Así, el comportamiento de los individuos en el futuro también irá en relación con su identidad, por lo que futuras experiencias de consumo estarán basadas en parte en lo que el individuo espera de sí mismo y lo que cree que los demás esperan de él (Serra, 2013).

Según Holbrook (1997), existe una clara relación entre la identidad y el consumo de experiencias, ya que los individuos



**Tabla 2.**  
**Perspectivas y variables de análisis en el estudio del consumo simbólico.**

| Perspectiva de análisis del consumo simbólico                        | Área de análisis dentro de cada perspectiva                      | Investigaciones destacadas en cada área de análisis                                                                                                                              | Formas de medición del consumo simbólico                                                                                                                                                                                     | Principales limitaciones                                                                                                                                                                                                                                                                                      |
|----------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>1. Importancia de la posesión de bienes: materialismo</b>         | Análisis del significado extrínseco de las posesiones            | Cueto, 1981; Naredo, 1981; Martín, 1982; Kastanakis y Balabanis, 2012.                                                                                                           | Trabajos teóricos/conceptuales                                                                                                                                                                                               | Falta de medición empírica para contrastar las afirmaciones planteadas.                                                                                                                                                                                                                                       |
|                                                                      | Consumo ostentoso                                                | Bagwell y Bernheim, 1996; Corneo y Olivier 1997; Amaldoss y Jain, 2005; Chaudhuri y Majumdar, 2006; Kim y Jang, 2014.                                                            | Trabajos teóricos/conceptuales                                                                                                                                                                                               | Falta de medición empírica para contrastar las afirmaciones planteadas.                                                                                                                                                                                                                                       |
|                                                                      | Análisis del materialismo como parte de la personalidad          | Belk, 1984; Lipscomb, 1988; Dawson, 1988; Dawson y Bamosy, 1991; Schroeder y Dugal, 1995; La Barbera y Gurhan, 1997; Shrum, <i>et al.</i> , 2013.                                | Escala de Belk (1984): materialismo como parte de la personalidad formada por tres dimensiones (envidia, falta de generosidad y necesidad de posesión de bienes).                                                            | Perspectiva con una connotación estrictamente negativa, en la cual se considera que las personas que dan importancia a los bienes son necesariamente peores.                                                                                                                                                  |
|                                                                      | Análisis del materialismo como valor                             | Richins y Dawson, 1990, 1992; Richins, McKeage y Najjar, 1992; Richins, 1994a, 1994b; Lerman y Maxwell, 2006; Fenollar y Ruiz, 2006; Sangkhawasi y Johri, 2007; Hartman, 2012.   | Escala de Richins y Dawson (1992): materialismo como valor; escala formada por tres dimensiones (éxito personal, centralidad en la posesión y felicidad por la posesión de bienes).                                          | Los estudios se centran en análisis de posesión de objetos tangibles que aportan valor al consumidor. Se observa la necesidad de investigaciones relacionadas con consumo de intangibles.                                                                                                                     |
| <b>2. Congruencia en el consumo con la identidad del consumidor.</b> | La autoimagen y el comportamiento del consumidor                 | Newman, 1957; Birdwell, 1968; Shimp y Sharma, 1987; Johanson, 1989; Giddens, 1991; Fournier, 1998.                                                                               | Trabajos teóricos/conceptuales                                                                                                                                                                                               | Falta de medición empírica para contrastar las afirmaciones planteadas.                                                                                                                                                                                                                                       |
|                                                                      | Congruencia del objeto consumido con la identidad del consumidor | Giddens, 1991; Sirgy <i>et al.</i> , 1995, 1998; Fournier, 1998; Grier y Deshpande, 2001; Edson y Bettman, 2005; Park <i>et al.</i> , 2010; Lee, 2013; Sun <i>et al.</i> , 2014. | Los trabajos incluyen mayoritariamente la escala de Sirgy <i>et al.</i> (1995) o adecuaciones de esta a diferentes ámbitos de estudio, pero basada en la congruencia (son escalas unidimensionales).                         | Las limitaciones se centran principalmente en la dificultad de medición de un constructo que sigue siendo difícil de definir, debido a la complejidad del concepto, lo que hace difícil su medición.                                                                                                          |
|                                                                      | Influencia social en la identidad de los individuos y el consumo | Steele, 1988; Tesser, 1988; Pelham y Swann, 1989; Andersen, Reznik y Chen, 1997; Cleveland, Laroche y Hallab, 2013.                                                              | Escalas unidimensionales que relacionaban la congruencia en el consumo (Sirgy <i>et al.</i> , 1995) con el autoestima de los individuos y la necesidad de pertenencia a grupos sociales.                                     | Encierra alguna de las limitaciones propias del consumo derivado de la congruencia; en este caso se le añade la necesidad de pertenencia. Estas investigaciones incluyen constructos también difíciles de medir (como el autoestima), derivándose en mayores limitaciones a la hora de llegar a conclusiones. |
|                                                                      | La búsqueda de aprobación social y su influencia en el consumo   | Edwards, 1957; Baumeister, 1982, 1987; Leary y Kowalski, 1990; Lindbeck, 1997; Rege y Telle, 2004; Hoek <i>et al.</i> , 2012.                                                    | La mayoría de los estudios siguen utilizando la escala de Edwards (1957), que ha sido constantemente renovada por el autor hasta 1985 (Edwards y Edwards, 1991). Se trata de una compleja escala formada por 15 dimensiones. | En varias ocasiones la adecuación de la escala a entornos estrictamente de <i>marketing</i> crea problemas de fiabilidad y validez, algo que se repite y que lleva a los autores a adecuar la escala de forma excesiva o a elegir dimensiones concretas de la misma.                                          |
|                                                                      | El apoyo social percibido y su influencia en el consumo          | Steinberg y Silverberg, 1986; Wigfield y Eccles, 1992; Sedikides y Skowronski, 1991; Higgins, 1990; North y Fiske, 2013.                                                         | Trabajos teóricos/conceptuales                                                                                                                                                                                               | Falta de medición empírica para contrastar las afirmaciones planteadas.                                                                                                                                                                                                                                       |

Fuente: elaboración propia.

se ven a sí mismos como los héroes de una novela, cuyo argumento está formado por las experiencias que han vivido.

En el 2003, Carú y Cova señalaban que las acciones realizadas por los individuos en sociedad son guiadas con un fin establecido y que no significan seguir un papel social de forma programada, sino construir experiencias personales, que hoy en día definen mejor la identidad. De este modo, los autores señalan que "el rol es reemplazado por la experiencia" (p. 270) y añaden que "la idea postmoderista de la construcción de la personalidad a través de las experiencias puede considerarse una nueva forma de diferenciación del individuo" (p. 270).

Así, en la literatura de *marketing*, queda establecido que los consumidores adquieren productos y servicios teniendo en cuenta cómo sus atributos y sus marcas refuerzan la identidad (Sun *et al.*, 2014). Sin embargo, existe escasez de literatura para afirmar que los consumidores perciben más valor de aquellas experiencias que se relacionan con su identidad, pues la gran mayoría de los análisis encontrados en la literatura se centran en el consumo simbólico de productos tangibles. De esta forma, en la revisión de la literatura desarrollada, no se han hallado trabajos empíricos que nos permitan afirmar que existe una relación significativa entre la congruencia de la experiencia consumida y la identidad del consumidor con el valor que este otorga a la experiencia. Así, esta primera parte de la investigación tiene como objetivo de estudio analizar la relación existente entre la congruencia experiencia/identidad y el valor percibido de la experiencia; posteriormente, se pretende demostrar que dicho valor influye tanto en la satisfacción como en la intención de recompra. Basados en estos planteamientos, se establecen las siguientes hipótesis:

**H1:** *La congruencia entre la experiencia y la identidad del consumidor se relaciona directa y positivamente con el valor que el consumidor otorga a la experiencia.*

**H2:** *El valor que el consumidor otorga a la experiencia se relaciona positiva y directamente con la satisfacción del consumidor con la experiencia.*

**H3:** *La satisfacción del consumidor con la experiencia se relaciona con la intención de recompra de la experiencia.*

Además, en la presente investigación se pretende demostrar que las redes sociales digitales son herramientas que utilizan los consumidores para mostrar las experiencias adquiridas a otros miembros de la sociedad, especialmente para los consumidores que otorgan un valor especial a sus experiencias y perciben que son un refuerzo de la identidad. En el siguiente apartado, se ahonda en los análisis del consumo simbólico y su relación con las redes sociales digitales.

## Consumo simbólico y las redes sociales digitales

En la literatura se señala que los consumidores utilizan las redes sociales para expresar aspectos personales que son difíciles o imposibles de expresar a través de otros medios (Maldonado, 2012). Las experiencias vividas son una parte importante de las personas, quienes además perciben la necesidad de que los demás sepan de ellas (Arocena y Buffa, 2012), esto es, que los demás sean conscientes de que las hemos vivido, y de la forma e intensidad en que las hemos sentido. Internet y las redes sociales proporcionan una oportunidad ideal para comunicar las experiencias que forman parte de la identidad.

La documentación de experiencias personales, con la intención de compartir las sensaciones con otros, es una de las principales razones del uso de las redes sociales, ya que la autopresentación o refuerzo de la imagen a través de las redes sociales se debe a la necesidad de pertenencia a determinados grupos sociales, y también para compartir estatus a tenor de la posibilidad de mostrar qué tengo, qué hago y quién soy a través de Internet (Lenhart y Fox, 2006).

En relación con dicha afirmación, otros autores han señalado que a través de las redes sociales se construye una identidad digital, proyectando semejanzas o asociaciones digitales con otros usuarios, con los que algunos individuos pueden querer sentirse relacionados, al menos a través de Internet (Ellison, Steinfield y Lampe, 2007).

En el 2003, Schau y Gilly sugirieron que, al igual que ocurre para los bienes materiales, la identidad proyectada en el mundo digital a menudo recae en referentes comerciales. Se traspasan así las fronteras del físico corporal, o la posesión de bienes materiales, para reforzar la identidad a partir del consumo, proyectándose nuestras vivencias como parte de nuestra identidad, que nos define tanto, o tal vez más hoy en día, que lo que poseemos.

Además, se muestra en la literatura cómo el significado simbólico de la experiencia influye en su evaluación. Por ejemplo, la elección de un destino vacacional se observa en la actualidad como un símbolo de estatus social o, en otros casos, como refuerzo de la identidad; por ejemplo, "elijo cierto destino porque refuerza mi imagen: soy culto porque conozco culturas diferentes, he visto lo que muchos ansían ver pero no pueden, etc." (Martín y Torres, 2013, p. 4). Todo ello lleva al individuo a evaluar sus alternativas de consumo de experiencias a raíz de su significado simbólico (Sun *et al.*, 2014).

Por otro lado, cada vez más individuos utilizan las nuevas tecnologías para reforzar su identidad, proyectando sus vivencias con fotografías, comentarios, etc., consiguiendo satisfacer sus necesidad de autoexpresión (Ahuvia, 2007).

Algunos autores han mencionado que los consumidores perciben la necesidad de mostrar las experiencias que consumen a través de las redes sociales, con un objetivo social; por ello, para algunos consumidores, la experiencia tendrá más valor si estos pueden mostrarlo de alguna manera a los demás (Martín y Torres, 2013), siendo un comportamiento similar a cuando consumen bienes materiales. Basados en estas premisas, se formulan las siguientes hipótesis:

**H4:** *Existe una relación positiva y directa entre la congruencia experiencia/consumidor y la intensidad en el uso de las redes sociales para mostrar la experiencia.*

**H5:** *Existe una relación positiva y directa entre la intensidad en el uso de las redes sociales y el valor percibido de la experiencia.*

**H6:** *Existe una relación positiva y directa entre la intensidad en el uso de las redes sociales y la satisfacción del consumidor con la experiencia.*

En la figura 1 se muestra el modelo empírico que contiene las hipótesis de la investigación.

## Metodología

Para lograr los objetivos propuestos y contrastar las hipótesis, se realizó una investigación de corte cuantitativo, utilizando un cuestionario estructurado como herramienta de recogida de información. El público objetivo de la investigación fueron estudiantes de la Universitat de València que realizaron sus vacaciones recientemente. En lo referente al método de muestreo, se llevó a cabo un muestreo por conveniencia.

El trabajo de campo se llevó a cabo en septiembre del 2013 y se obtuvo un total de 380 encuestas válidas. En lo que respecta al cuestionario, la primera pregunta era un filtro, en el que el encuestado debía haber realizado sus vacaciones hacía dos meses o menos; de no ser así, no seguiría con la encuesta.

Posteriormente, se le pidió al encuestado que respondiese si había utilizado las redes sociales para subir fotos y comentarios sobre la experiencia en cuestión (el 100% de los encuestados había utilizado alguna red social para hablar de dicha experiencia). A continuación, se le pidió que recordase una experiencia que considerase memorable durante sus vacaciones. Finalmente, el encuestado debía responder a las preguntas que contienen las escalas de los constructos.

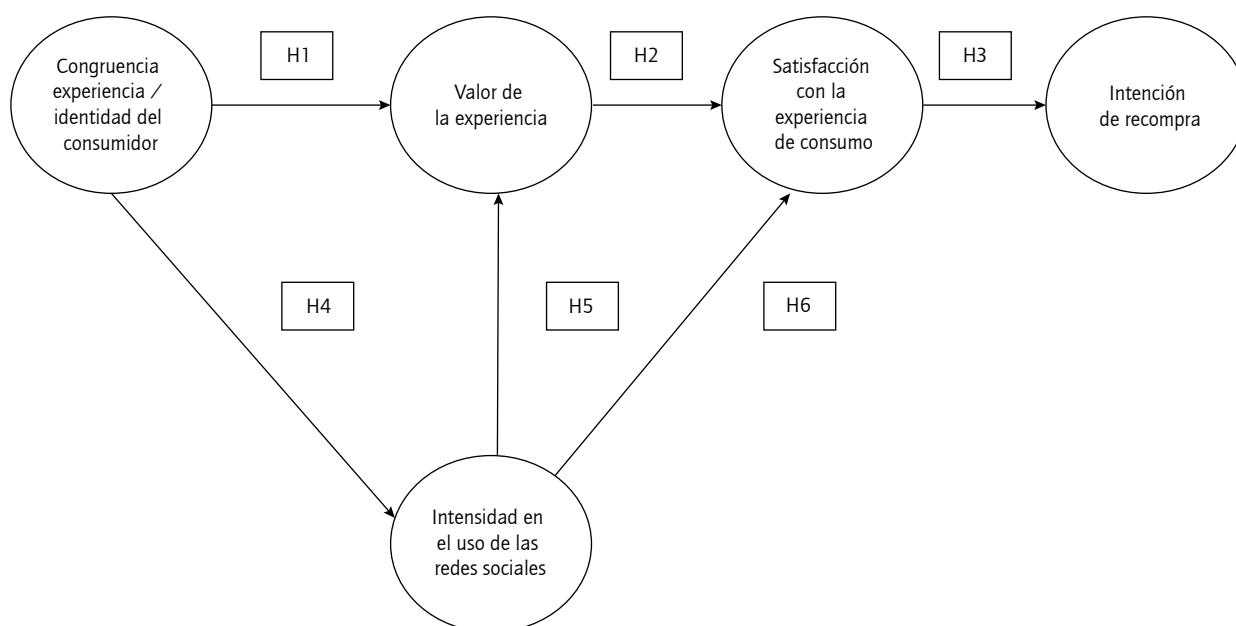


Figura 1. Modelo empírico. Fuente: elaboración propia.

En la tabla 3, se presentan las escalas sobre los constructos que forman el modelo de análisis, todas obtenidas de la revisión de la literatura (para observar el cuestionario, véase el anexo 1):

**Tabla 3.**  
*Escalas de medición de constructos en la investigación.*

| Constructo                                  | Escala                              | Dimensiones de la escala                                                                 |
|---------------------------------------------|-------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------|
| Congruencia ( <i>self-congruity scale</i> ) | Sirgy <i>et al.</i> (1995)          | Escala unidimensional.                                                                   |
| Valor percibido de la experiencia           | Sweeney y Soutar (2001)             | Nos centramos en la dimensión social del valor percibido de la escala de dichos autores. |
| Satisfacción con la experiencia             | McCollough, Berry y Yadav (2000)    | Escala unidimensional.                                                                   |
| Intención de recompra                       | Jones, Mothersbaugh y Beatty (2000) | Escala unidimensional.                                                                   |
| Intensidad en el uso de las redes sociales  | Ellison <i>et al.</i> (2007)        | Escala unidimensional.                                                                   |

Fuente: elaboración propia.

## Análisis de los resultados

### Propiedades psicométricas del instrumento de medida

Seguidamente, antes del contraste de hipótesis, se llevó a cabo un análisis de fiabilidad y validez de las escalas de medida, utilizando para ello el programa EQS 6.1 (Bentler, 2005).

La fiabilidad y la validez nos indican el grado en que los factores están definidos entre sí y cómo se correlacionan. Así, mientras que la fiabilidad nos indica la coherencia interna entre los ítems (correlaciones entre ellos), la validez comprueba que el instrumento mida lo que esperábamos medir. La fiabilidad es condición necesaria, pero no suficiente, para la validez. Por ello, deberemos someter nuestro estudio a las siguientes mediciones:

- **Validez convergente.** En qué medida los ítems diseñados para medir un mismo concepto están relacionados entre sí. Se analizan tamaños de las cargas, la significancia y multiplicadores de Lagrange.
- **Fiabilidad.** Consistencia y coherencia interna de los ítems (correlacionados entre ellos). Se calcula a través de: Coeficiente de  $\alpha$  de Cronbach, Análisis de fiabilidad compuesta (CR), Índice de varianza extraída (AVE).
- **Validez discriminante.** En qué medida los ítems diseñados para medir conceptos distintos, aunque relacionados, están (co)relacionados entre sí. Se calcula a través de comparación de  $\chi^2$ , test del intervalo de confianza y test de la varianza extraída promedio.

Tras analizar la validez convergente, y con el objetivo de mejorar la bondad del ajuste, se eliminó un ítem de la escala "congruencia" que generaba problemas (pregunta 3, dentro de la escala de "congruencia"); esta decisión se tomó a tenor de los resultados del Test de Walt.

Respecto a la fiabilidad, se exigió que todos los  $\alpha$  de Cronbach fueran superiores al valor recomendado de 0,70 (Nunnally y Bernstein, 1994). Se calculó también el índice de fiabilidad compuesta, que era superior para todos los factores al valor recomendado de 0,70 (Fornell y Larcker, 1981), y la AVE, que presentó valores superiores a 0,50 (Fornell y Larcker, 1981) (tabla 4).

La validez discriminante se evaluó a partir de dos análisis: (1) examinando que ninguno de los intervalos de confianza al 95% de las estimaciones de las correlaciones entre cada par de factores contenía el valor 1 (Anderson y Gerbing, 1988) y (2) comprobando que la varianza compartida entre cada par de constructos (correlación al cuadrado) era inferior a sus correspondientes AVE (Fornell y Larcker, 1981), (véanse los resultados en la tabla 5).

### Contraste de hipótesis

Tras comprobar que las escalas de medida cumplían las propiedades psicométricas establecidas por la literatura, se procedió al contraste de hipótesis a través de un análisis de ecuaciones estructurales. La tabla 6 recoge los valores de los coeficientes estandarizados de las relaciones estructurales y los respectivos niveles de significatividad de su estadístico  $t$  asociado. Como puede observarse, se cumplen cinco de las seis hipótesis del modelo. Así, con un valor  $t = 5,728$ , se observa una relación significativa entre la congruencia experiencia consumida/identidad del consumidor y el valor percibido de la experiencia ( $H1$ ); de la misma forma, se confirma que existe una relación directa y positiva entre el valor de la experiencia y la satisfacción ( $H2$ ) y la satisfacción y la intención de recompra ( $H3$ ) con unos valores  $t$  de 5,542 y 7,672, respectivamente. En lo que respecta a la intensidad de uso de las redes sociales, con un valor  $t = 4,196$ , se confirma que existe una relación entre la congruencia experiencia consumida/identidad del consumidor y la intensidad de uso de las redes sociales; es decir, se confirma que la mencionada congruencia afecta de manera positiva y directa en la intensidad de uso de las redes sociales ( $H4$ ). Se confirma también, con un valor  $t = 4,530$ , que existe una relación entre la intensidad de uso de las redes sociales y el valor de las experiencias ( $H5$ ); es decir, la intensidad del uso de las redes sociales sí influye de manera positiva y directa en el valor percibido de la experiencia. Finalmente, no se puede afirmar que exista una relación positiva y directa entre la intensidad

**Tabla 4.**  
**Fiabilidad y validez convergente.**

| Factor                                                           | Indicador | Carga   | Valor <i>t</i> | $\alpha$ de Cronbach | CR    | AVE   |
|------------------------------------------------------------------|-----------|---------|----------------|----------------------|-------|-------|
| Satisfacción                                                     | SAT1      | 0,775** | 7,011          | 0,725                | 0,701 | 0,655 |
|                                                                  | SAT2      | 0,897** | 7,072          |                      |       |       |
|                                                                  | SAT3      | 0,750** | 6,077          |                      |       |       |
| Congruencia con la experiencia de consumo                        | CON1      | 0,762** | 8,885          | 0,707                | 0,706 | 0,662 |
|                                                                  | CON2      | 0,779** | 17,101         |                      |       |       |
|                                                                  | CON4      | 0,913** | 10,146         |                      |       |       |
|                                                                  | CON5      | 0,792** | 13,554         |                      |       |       |
| Intensidad de uso de la red social tras la experiencia consumida | RED1      | 0,796** | 5,659          | 0,715                | 0,759 | 0,731 |
|                                                                  | RED2      | 0,717** | 7,790          |                      |       |       |
|                                                                  | RED3      | 0,985** | 9,408          |                      |       |       |
|                                                                  | RED4      | 0,853** | 6,457          |                      |       |       |
|                                                                  | RED5      | 0,765** | 9,356          |                      |       |       |
|                                                                  | RED6      | 0,979** | 10,275         |                      |       |       |
| Intención de recompra                                            | INREC     | 0,907** | 9,208          | (No computa)         | 0,836 | 0,822 |
| Valor social                                                     | VALS1     | 0,768** | 9,017          | 0,920                | 0,722 | 0,682 |
|                                                                  | VALS2     | 0,779** | 12,609         |                      |       |       |
|                                                                  | VALS3     | 0,905** | 10,380         |                      |       |       |
|                                                                  | VALS4     | 0,846** | 18,817         |                      |       |       |

Nota. N = 380; \*\* $p < 0,01$ ; \* $p < 0,05$ ; N/A = no aplica;  $\chi^2 = 2956,707$ ; GL = 153; NNFI = 0,957; CFI = 0,968; IFI = 0,969; RMSEA = 0,073.  
Fuente: elaboración propia.

**TABLA 5.**  
**Validez discriminante.**

|              | Satisfacción | Congruencia   | Intensidad    | Recompra      | Valor social  |
|--------------|--------------|---------------|---------------|---------------|---------------|
| Satisfacción | <b>0,655</b> | (0,067-0,203) | (0,153-0,253) | (0,608-0,840) | (0,11-0,33)   |
| Congruencia  | 0,018        | <b>0,662</b>  | (0,192-0,301) | (0,085-0,161) | (0,091-0,387) |
| Intensidad   | 0,041        | 0,060         | <b>0,731</b>  | (0,061-0,277) | (0,139-0,219) |
| Recompra     | 0,541        | 0,015         | 0,028         | <b>0,822</b>  | (0,352-0,788) |
| Valor social | 0,048        | 0,571         | 0,032         | 0,324         | <b>0,682</b>  |

Nota. Diagonal: varianza extraída promedio; encima de la diagonal: intervalos de confianza; debajo de la diagonal: correlaciones entre los factores al cuadrado.  
Fuente: elaboración propia.

**TABLA 6.**  
**Contraste de hipótesis.**

| Relación estructural                     | Coefficientes estandarizados | Valor <i>t</i> |
|------------------------------------------|------------------------------|----------------|
| H1: Congruencia → Valor experiencial     | 0,330**                      | 5,728          |
| H2: Valor experiencial → Satisfacción    | 0,358**                      | 5,542          |
| H3: Satisfacción → Intención de recompra | 0,888**                      | 7,672          |
| H4: Congruencia → Uso red social         | 0,422**                      | 4,196          |
| H5: Uso red social → Valor experiencial  | 0,335**                      | 4,530          |
| H6: Uso red social → Satisfacción        | 0,200**                      | 1,289          |

Nota. N = 150; \*\* $p < 0,01$ ; \* $p < 0,05$ ; N/A = no aplica;  $\chi^2$ -CUADRADO = 329,241; GL = 142; NNFI = 0,908; CFI = 0,921; IFI = 0,920; RMSEA = 0,092.  
Fuente: elaboración propia.

de uso de las redes sociales y la satisfacción de los consumidores (*H6*), pues, con un valor  $t = 1,289$ , la relación planteada resultó estadísticamente no significativa.

## Discusión de los resultados

Atendiendo a los resultados, se observa que, cuando existe una congruencia entre la experiencia de consumo con la imagen del consumidor, de forma que dicha experiencia refuerza su autoconcepto, esto influye de forma positiva sobre el valor percibido de la experiencia (*H1*). Así, aunque la mayoría de las investigaciones analizan la relación entre el consumo simbólico y la adquisición de bienes materiales (Zang y Kim, 2013), el contraste de la primera hipótesis del modelo refuerza las afirmaciones de autores como Serra (2013), Ekinci *et al.* (2013) y Sun *et al.* (2014), quienes indicaron que dicha relación puede trasladarse al consumo de intangibles.

De la misma forma, se indicó en la revisión de la literatura que el valor percibido de la experiencia influye sobre la satisfacción del consumidor con esta, y dicha satisfacción tiene una influencia directa sobre la intención de volver a consumir la experiencia (Zang y Kim, 2013; Sun *et al.*, 2014). Estas relaciones quedan reforzadas con el contraste de las hipótesis 2 y 3 de la presente investigación.

Por otro lado, se planteó una cuestión previa a analizar, junto con *H1*, *H2* y *H3* del modelo: ¿cómo pueden los consumidores



reforzar su identidad a través de un consumo de tipo intangible? Las redes sociales digitales parecen ser una herramienta a través de la cual los consumidores intentan materializar las experiencias que consumen. Como se observa en la revisión de la literatura, varios autores afirman que la autopresentación o refuerzo de la imagen a través de las redes sociales se debe a la necesidad de pertenencia a determinados grupos sociales, y también para compartir estatus a tenor de la posibilidad de mostrar qué tengo, qué hago y quién soy a través de Internet (Maldonado, 2012; Martín y Torres, 2013). Por esto, cuanto más congruente sea la experiencia más usarán Internet los consumidores, y cuanto más usen Internet, más valor tendrá para ellos la experiencia. Estas afirmaciones concuerdan con el contraste de *H5* y *H5*.

Por otra parte, no se contrastó *H6* del modelo, por lo que no podemos afirmar que existe una relación entre el uso de las redes sociales y la satisfacción del consumidor con la experiencia consumida. Para plantear dicha hipótesis nos habíamos basado en las afirmaciones de Ahuvia (2007), Maldonado (2012), Martín y Torres (2013) y Sun *et al.* (2014). No obstante, a raíz de los resultados, únicamente podemos afirmar que el uso de las redes sociales tiene una relación indirecta sobre la satisfacción del consumidor con la experiencia, a través de un aumento del valor de la misma, pero no podemos afirmar que exista una relación directa entre ambos constructos.

En relación con las perspectivas de análisis del consumo simbólico en la literatura, a diferencia de los planteamientos de Belk (1984), en los que el consumo simbólico (materialismo) tiene una connotación muy negativa, en el presente trabajo se mide el consumo simbólico de forma neutra, centrado en cómo el individuo observa que la experiencia consumida se asemeja a su identidad, sin necesidad de realizar crítica a la conducta de compra de cada individuo. Por otro lado, mientras los estudios que se centran en el materialismo como un valor miden en un solo constructo el consumo simbólico y el valor percibido (escala de Richins y Dawson, 1992), en la presente investigación se separan desde un principio ambos conceptos, y lo que se plantea es que la congruencia entre el objeto de consumo y la identidad (escala de Sirgy *et al.* (1995)) es un constructo que influye sobre valor percibido de la experiencia (dimensión social del valor en la escala de Sweeney y Soutar (2001)). Como se observa en los resultados, se cumplen la fiabilidad y validez de las escalas, además de la relación entre ambos constructos, por lo que se constata que estas variables se pueden medir de forma separada.

Finalmente, mientras varios autores se han centrado en constructos complejos a la hora de medir la identidad social, basados fundamentalmente en estudios de psicología

y utilizando las escalas desarrolladas por Edwards y Edwards (1991), en la presente investigación nos hemos centrado en la dimensión social del valor de la experiencia: una escala de cuatro ítems que mide la forma en que el individuo percibe el valor del objeto de consumo, en relación con las personas importantes de su entorno social. Así, utilizando la escala de Sirgy *et al.* (1995), se midió el concepto general de consumo simbólico y, a través de la dimensión social de la escala de Sweeney y Soutar (2001), se midió el valor social de la experiencia, abarcando muchos de los conceptos citados en la literatura y medidos a partir de solo dos escalas.

## Conclusiones

En la presente investigación se ha analizado cómo el consumo que hacen los individuos para reforzar su identidad (marcas como símbolos de identidad, estilos de vestir, etc.) se extiende también al consumo de experiencias memorables.

Así, en el contexto económico actual, las empresas compiten en un mercado en el que, no solo procuran ofrecer productos de calidad acompañados de un buen servicio, sino que además pretenden ofrecerlo en un entorno que genere sensaciones, que despierte el interés de los clientes captando los sentidos: haciéndoles vivir experiencias memorables que relacionen con la marca. En dicho contexto, es importante tener en cuenta el autoconcepto de los distintos clientes que forman parte del público objetivo de la empresa. Ofreciendo una experiencia a través de la cual el cliente pueda reforzar su autoimagen de cara al exterior, este se sentirá más satisfecho y será más fácil generar intención de recompra, pues el valor percibido de la experiencia aumenta debido a la mencionada congruencia.

Pero, además, se ha demostrado que los clientes sienten la necesidad de mostrar al exterior el consumo de intangibles que han realizado y lo hacen a través de una herramienta que permite *materializar* algo tan intangible como es una experiencia: usando las redes sociales. Tal y como se desprende de los resultados, cuando el cliente siente que existe una congruencia entre la experiencia y su identidad, utiliza con mayor intensidad las redes sociales; además, el cliente percibe mayor valor en la experiencia si puede mostrarla al exterior a través de Internet.

Así, utilizando las redes sociales, los consumidores pueden mostrar fotos, videos, sonidos, expresar de forma escrita lo que sienten, responder a los comentarios de los amigos, compartir con ellos sus emociones y, de esta forma, aumentar el valor percibido de la experiencia. Por ello, las compañías que ofertan experiencias memorables a sus clientes

deben facilitar el acceso a los clientes a los recursos que le permitan *materializar* la experiencia. Por ejemplo, en determinados teatros o museos en los que no está permitido realizar fotos, es posible que el consumidor desee mostrar a sus amigos y familiares que disfrutó de una experiencia cultural que se asemeja a su identidad.

También es importante potenciar la relación entre los mismos clientes que visitan el museo, teatro o cualquier otra experiencia de consumo, pues son personas que comparten una misma identidad, un estilo de vida parecido; si la compañía consigue que su entorno se convierta en un lugar donde sus clientes comparten emociones con personas con las que se sienten semejantes, conseguirá aumentar aún más el valor de la experiencia, que se traducirá en mayor satisfacción e intención de recompra.

Además, las empresas deben aprovechar la oportunidad del uso que hacen sus consumidores de las redes sociales y utilizarlo como medio de comunicación entre sus clientes. Es decir, la compañía debe potenciar que exista una relación constante entre sus clientes potenciales, que se conocieron y compartieron una experiencia memorable, para obtener mayor fidelidad del conjunto de su público objetivo.

### Limitaciones y futuras líneas de investigación

Esta investigación presenta una serie de limitaciones, principalmente derivadas del método de muestreo empleado y la elección de la muestra. Así, al haberse realizado un muestreo por conveniencia, no se pudo hallar el error de muestreo. Este hecho dificulta la extrapolación de los resultados a otros ámbitos de estudio. Por ello, sería interesante que se realizasen estos planteamientos utilizando algún tipo de muestreo probabilístico y, por otro lado, también es importante que se realicen estudios relacionados con el consumo simbólico y las redes sociales digitales en otros lugares y con una muestra de características diferentes.

En este sentido, se utilizó una muestra compuesta por alumnos universitarios, lo que imposibilita realizar diferencias en función de características tan importantes como la edad o el nivel de estudios, por lo que sería interesante incluir investigaciones en las que se pudiesen hallar diferencias en función de las variables sociodemográficas que definen a diferentes grupos de encuestados. También sería interesante realizar este tipo de análisis a turistas u otros consumidores justo en el momento en que se encuentran realizando una experiencia de consumo. Por otro lado, la experiencia vacacional es solo un tipo de experiencia de las infinitas formas de consumo experiencial que existen en la actualidad; por tanto, se recomienda realizar este tipo de análisis en otros entornos, como podrían ser las

sensaciones de socios de un club de fútbol o personas que asisten a un evento de música.

Finalmente, en la investigación se ha tenido en cuenta una serie de constructos consecuentes del valor percibido (la satisfacción y la intención de recompra). No obstante, sería interesante analizar, en futuros trabajos, cómo las variables planteadas en la presente investigación afectan otros constructos, como, por ejemplo, la lealtad o la calidad percibida, con el fin de seguir hallando consecuentes del consumo simbólico de experiencias y el uso de las redes sociales digitales en comportamiento del consumidor.

### Referencias bibliográficas

- Addis, M., & Holbrook, M. B. (2001). On the conceptual link between mass customization and experiential consumption: An exploration of subjectivity. *Journal of Consumer Behavior*, 1(1), 50-66. doi:10.1002/cb.53.
- Ahuvia, A. C. (2007). Wealth, consumption and happiness. En A. Lewis (ed.), *The Cambridge Handbook of Psychology and Economic Behaviour* (pp. 199-206). Cambridge: Cambridge University Press.
- Amaldoss, W., & Jain, S. (2005). Pricing of Conspicuous Goods: A Competitive Analysis of Social Effects. *Journal of Marketing Research*, 42(1), 30-42. doi:10.1509/jmkr.42.1.30.56883.
- Anaya, J., & Palafox, A. (2010). El perfil del turista internacional de Cozumel a partir de la construcción de su capital simbólico. *Teoría y Praxis*, 8, 71-185.
- Andersen, S. M., Reznik, I., & Chen, S. (1997). *The self in relation to others: cognitive and motivational underpinnings*. New York: New York Academy of Science.
- Anderson, J. C., & Gerbing, D. W. (1988). Structural equation modelling in practice: A review and recommended two-step approach. *Psychological Bulletin*, 103, 411-423.
- Arocena, M., & Buffa, C. (2012). Herramientas para un abordaje simbólico cultural. *Congreso de Periodismo y Medios de Comunicación*, La Plata, Argentina, mayo, 2012.
- Arévalo-Silva (2010). Consumo simbólico en la configuración de estilos de vida de los tweens. *AD-MINISTER*, 16, 103-118.
- Arnould, E., & Price, L. (1993). River Magic: Extraordinary Experience and the Extended Service Encounter. *Journal of Consumer Research*, 20(6), 24-45. doi:10.1086/209331
- Bagwell, L., & Bernheim D. B. (1996). Veblen Effects in a Theory of Conspicuous Consumption. *American Economic Review*, 86(3), 349-73.
- Baumeister, R. F. (1982). A self-presentational view of social phenomena. *Psychological Bulletin*, 91, 3-26.
- Baumeister, R. F. (1987). How the self became a problem: A psychological review of historical research. *Journal of Personality and Social Psychology*, 52(1), 163-176. doi:10.1037/0022-3514.52.1.163.
- Belk, R. W. (1984). Three scales to measure constructs related to materialism: reliability, validity, and relationships to measures of happiness. *Advances in Consumer Research*, 11, 291-297.
- Bentler, P. (2005). *EQS 6: Structural Equation Program Manual*. Encino: Multivariate Software.
- Birdwell, A. E. (1968). A Study of the Influence of Image Congruence on Consumer Choice. *Journal of Business*, 41, 76-88.
- Carú, A., & Cova, B. (2003). Revisiting Consumer Experience: A more humble but complete view of the concept. *Marketing Theory*, 3(2), 267-286. doi:10.1177/14705931030032004.

- Chatzidakis, A., & Lee, M. (2013). Anti-Consumption as the Study of Reasons against. *Journal of Macromarketing*, 33(3), 189-204. doi:10.1177/0276146712462892.
- Chaudhuri, H. R., & Majumdar, S. (2006). Of Diamonds and Desires: Understanding Conspicuous Consumption from a Contemporary Marketing Perspective. *Academy of Marketing Science Review*, 1(11), 1-18.
- Clammer, J. (1992). Aesthetics of the self: Shopping and social being in contemporary urban Japan. En R. Shields (ed.), *Lifestyle Shopping: The Subject of Consumption* (pp. 195-215). London: Routledge.
- Cleveland, M., Laroche, M., & Hallab, R. (2013). Globalization, culture, religion and values: comparing consumption patterns of Lebanese Muslims and Christians. *Journal of Business Research*, 66(8), 958-967. doi:10.1016/j.jbusres.2011.12.018.
- Corneo, G., & Olivier, J. (1997). Conspicuous Consumption, Snobbism and Conformism. *Journal of Public Economics*, 66(1), 55-71. doi:10.1016/S0047-2727(97)00016-9.
- Csikszentmihalyi, M., & Rochberg-Halton, E. (1981). *The Meaning of Things: Domestic Symbols and the Self*. Cambridge: Cambridge University.
- Cueto, J. (1981). *La sociedad de consumo de masas*. Madrid: Salvat.
- Dawson, S. (1988). Trait Materialism: Improved Measures and an Extension to Multiple Domains of Life Satisfaction. *AMA Winter Educators' Conference Proceedings*, Chicago: American Marketing Association, pp. 478-481.
- Dawson, S., & Bamossy G. (1991). If We Are What We Have, What Are We When We Don't Have? *Journal of Social Behavior and Personality*, 6, 363-384.
- Dittmar, H. (1992). Perceived Material Wealth and First Impressions. *British Journal of Social Psychology*, 31(4), 379-391.
- Durvasula, S., & Lysonsky, S. (2010). Money, money, money: How do attitudes toward money impact vanity and materialism? The case of young Chinese consumers. *Journal of Consumer Marketing*, 27(2), 169-179. doi:10.1108/07363761011027268.
- Edson, J. E., & Bettman, J. R. (2005). Self-Construal, Reference Groups, and Brand Meaning. *Journal of Consumer Research*, 32(3), 378-389. doi:10.1.1.108.5210.
- Edwards, A. L. (1957). *Manual of the Edwards Personal Preference Schedule*. New York: Psychological Corporation.
- Edwards, A. L., & Edwards, L. K. (1991). Social desirability and Wiggins's MMPI content scales. *Journal of Personality and Social Psychology*, 62, 147-153.
- Ekinci, Y., Sirakaya, E., & Preciado, S. (2013). Symbolic consumption of tourism destination brands. *Journal of Business Research*, 66(6), 711-718. doi:10.1016/j.jbusres.2011.09.008.
- Ellison, N. B., Steinfield, C., & Lampe, C. (2007). The benefits of Facebook friends: social capital and college students' use of online social network. *Journal of Computer-Mediated Communication*, 12(4), 1143-1168. doi:10.1111/j.1083-6101.2007.00367.x/full.
- Fenollar, P., & Ruiz, S. (2006). La posesión de productos con significado social para el consumidor. Determinantes internos y externos. *Revista española de investigación de marketing*, 10(2), 7-24.
- Firat, A. F., & Dholakia, N. (1998). *Consuming People: From Political Economy to Theaters of Consumption*. London: SAGE.
- Flügel, J. C. (1930). *The psychology of clothes*. London: London Press.
- Fornell, C., & Larcker, D. (1981). Evaluating structural equations models with unobservable variables and measurement error. *Journal of Marketing Research*, 18, 39-50.
- Fournier, S. (1998). Consumers and Their Brands: Developing Relationship Theory in Consumer Research. *Journal of Consumer Research*, 24(4), 343-73. doi:10.1086/209515.
- Ger, C., & Belk, R. W. (1996). Cross-cultural differences in materialism. *Journal of Economic Psychology*, 17(1), 55-77. doi:10.1016/0167-4870(95)00035-6.
- Giddens, A. (1991). *Modernity and Self-Identity*. Stanford: Stanford University.
- Grier, S. A., & Deshpande, R. (2001). Social Dimensions of Consumer Distinctiveness: The Influence of Group Social Status and Identity on Advertising Persuasion. *Journal of Marketing Research*, 38(2), 216-224. doi:10.1509/jmkr.38.2.216.18843.
- Hartman, P. (2012). Consumer attitude and purchase intention toward green energy brands: the roles of psychological benefits and environmental concern. *Journal of Business Research*, 65(9), 1254-1263. doi:10.1016/j.jbusres.2011.11.001.
- Higgins, E. T. (1990). *Personality, social psychology, and person-situation relations: Standards and knowledge activation as a common language. Handbook of personality: Theory and research*. New York: Guilford Press,
- Hoek, J., Gendall, P., Gifford, H., Pirikahu, G., McCool, J., Pene, G., Edwards, R., & Thomson, G. (2012). Tobacco Branding, Plain Packaging, Pictorial Warnings, and Symbolic Consumption. *Qualitative Health Research*, 22(5), 630-639. doi:10.1177/1049732311431070.
- Holbrook, M. B. (1997). Romanticism, Introspection and the Roots of Experiential Consumption: Morris the Epicurean. *Consumption, Market and culture*, 1(2), 97-164. doi:10.1080/10253866.1997.9670295.
- Holbrook, M. B., & Hirschman, E. C. (1982). The experiential Aspects of Consumption: Consumer Fantasies, Feelings and fun. *Journal of Consumer Research*, 9(2), 132-140. doi:10.1086/208906.
- James, W. (1890). *Principles of Psychology*. New York: Holt.
- Johansson, J. (1989). Determinants and Effects of the Use of 'Made In' Labels. *International Marketing Reviews*, 6, 47-59. doi:10.1108/EUM000000001502.
- Jones, M. A., Mothersbaugh, D. L., & Beatty D. (2000). Switching Barriers and Repurchase Intention In Services. *Journal of Retailing*, 75(2), 259-274. doi:10.1016/S0022-4359(00)00024-5.
- Kastanakis, M. N., & Balabanis, G. (2012). Between the mass and the class: antecedents of *bandwagon* luxury consumption behavior. *Journal of Business Research*, 64(10), 1399-1407. doi:10.1016/j.jbusres.2011.10.005.
- Kim, D., & Jang, S. (2014). Symbolic Consumption in Upscale Cafés: Examining Korean Gen Y Consumers' Materialism, Conformity, Conspicuous Tendencies and Functional Qualities. *Journal of Hospitality & Tourism Research*, 38, 39-47. doi:10.963.4801.4525.633.
- La Barbera, P., & Gurhan, Z. (1997). The Role of Materialism, Religiosity, and Demographics in Subjective Well-Being. *Psychology and Marketing*, 14, 71-97. doi:10.1002/(SICI)1520-6793(199701)14:1<71:AID-MAR5>3.0.CO;2-L.
- Landon, L. E. (1974). Self Concept, Ideal Self Concept, and Consumer Purchase Intentions. *Journal of Consumer Research*, 1(2), 44-51. doi:10.1086/208590.
- Leary, M. R., & Kowalski, R. M. (1990). Impression management: A literature review and two-component model. *Psychological Bulletin*, 107, 34-47. doi.apa.org/journals/bul/107/1/34.html.
- Lee, E. J. (2013). A prototype of multi-component brand personality structure: a consumption symbolism approach. *Marketing & Psychology*, 30(2), 173-186. doi:10.1002/mar.20596.
- Lenhart, A., & Fox, S. (2006). A portrait of the internet's new storytellers. *Pew internet & American life project*, 16(15), 1-24.
- Lerman, D. B., & Maxwell, S. (2006). Joining a consumer society: Russian immigrant versus American materialism. *Journal of Consumer Behaviour*, 5(6), 479-490. doi:10.1002/cb.197.

- Levy, S. J. (1959). Symbols for Sale. *Harvard Business Review*, 37(4), 117-124.
- Lindbeck, A. (1997). Incentives and social norms in household behavior. *American Economic Review*, 87(2), 370-377.
- Lipscomb, T. J. (1988). Indicators of materialism in children's free speech: age and gender comparison. *The Journal of Consumer Marketing*, 5(4), 41-46. doi:10.1108/eb008237.
- Lorenzi, C. F. (1991). Self-stereotyping and self-enhancement in gender groups. *European Journal of Social Psychology*, 21(5), 403-417. doi:10.1002/ejsp.2420210504.
- Maldonado, C. (2012). Narrativa hipertextual Mapuche: reconstrucción contrahegemónica del archive Mnémico. *Perspectivas de la Comunicación*, 5(1), 17-27.
- Martín, S. M. (1982). La influencia social de la televisión. *Revista Española de Investigación Sociológica*, 17(82), 65-82.
- Martín M., & Torres, M. (2013). Medios Masivos, Nuevas Tecnologías y modos de estar juntos: Puntos de entrada al consume simbólico en la vida cotidiana. *Question*, 1(31), 3-12.
- McCollough, M. A., Berry, L., & Yadav, M. S. (2000). An empirical investigation of customer satisfaction after service failure and recovery. *Journal of Service Research*, 3(2), 121-139. doi:10.1177/109467050032002.
- McCracken, G. (1987). The History of Consumption: A Literature Review, and Consumer Guide. *Journal of Consumer Policy*, 10(2), 139-166. doi:10.1007/BF00411633.
- Naredo, J. M. (1981). El fetichismo del consumo. *Transición*, 28, 17-22.
- Newman, J. W. (1957). *Motivation Research Marketing Management*. Harvard: Harvard University.
- Norh, M. S., & Fiske, S. T. (2013). Act Your (Old) Age. Prescriptive, Ageist Biases Over Succession, Consumption and Identity. *Personality and Social Psychology Bulletin*, 39(6), 720-734. doi:10.1177/0146167213480043.
- Nunnally, J. C., & Bernstein, I. H. (1994). *Psychometric Theory*. New York: McGraw-Hill.
- Park, C. W., Deborah, J. M., Priester, J., Eisingerich, A., & Iacobucci, D. (2010). Brand Attachment and Brand Attitude Strength: Conceptual and Empirical Differentiation of Two Critical Brand Equity Drivers. *Journal of Marketing*, 74(6), 1-17. doi:10.1509/jmkg.74.6.1.
- Padrón, C. M., & Barreto, I. (2011). Representaciones sociales asociadas al consumo hedónico de alimentos en restaurantes. *Revista Latinoamericana de Psicología*, 43(3), 487-496.
- Pelham, B. W., & Swann, W B. (1989). From self-conceptions to self-worth: On the sources and structure of global self-esteem. *Journal of Personality and Social Psychology*, 57, 672-680. doi:10.1.1.336.3022.
- Pine, J. B., & Gilmore, J. H. (1998). Welcome to the experience economy. *Harvard Business Review*, 3, 97-109.
- Pine, J. B., & Gilmore, J. H. (1999). *The Experience Economy*. Boston: Harvard Business School.
- Rege, M., & Telle, K. (2004). The impact of social approval and framing on cooperation in public good situations. *Journal of Public Economics*, 88(7-8), 1625-1644. doi:10.1016/S0047-2727(03)00021-5.
- Richins, M. L. (1994a). Valuing Things: The Public and Private Meanings of Possessions. *Journal of Consumer Research*, 21(4), 504-521. doi:10.1086/209414.
- Richins, M. L. (1994b). Special Possessions and the Expression of Material Values. *Journal of Consumer Research*, 21(3), 522-533. doi:10.1086/209415.
- Richins M. L., & Dawson, S. (1990). Measuring material values: a preliminary report of scale development. *Advances in Consumer Research*, 7, 169-175.
- Richins M. L., & Dawson, S. (1992). A Consumer Values Orientation for Materialism and Its Measurement: Scale Development and Validation. *The Journal of Consumer Research*, 19(3), 303-316. doi:10.1086/209304.
- Richins, M. L., McKeage, K. R., & Najjar, D. (1992). An exploration of materialism and consumption-related affect. *Advances in Consumer Research*, 19, 229-236.
- Sangkhwasi, T., & Johri M. (2007). Impact of Status Brand Strategy on Materialism in Thailand. *Journal of Consumer Marketing*, 24(5), 275-82. doi:10.1108/07363760710773094.
- Schroeder, J., & Dugal S. (1995). Psychological Correlates of the Materialism Construct. *Journal of Social Behavior and Personality*, 10(1), 243-253.
- Sedikides, C., & Skowronski, J. J. (1991). The law of cognitive structure activation. *Psychological Inquiry*, 2(2), 169-184. doi:10.1207/s15327965pli0202\_21.
- Schau, H. J., & Gilly, M. C. (2003). We are what we post? Self-Presentation in Personal Web Space. *The Journal of Consumer Research*, 30(3), 385-404. doi:10.1086/378616.
- Serra, D. (2013). Entorno virtual y turismo: interacción simbólica. *Revista Iberoamericana de Turismo*, 3(2), 17-24.
- Shimp, T. A., & Sharma, S. (1987). Consumer Ethnocentrism: Construction and Validation of the CETSCALE. *Journal of Marketing Research*, 24, 280-89. doi:10.2307/3151638.
- Shrum, L. J., Wong, N., Arif, F., Chugani, S. K., Gunz, A., Lowrey, T. M., Naim, A., Pandelaere, M., Ross, S. M., Ruvio, A., Scott, K., & Sudie, J. (2013). Reconceptualizing materialism as identity goal pursuits: functions, processes and consequences. *Journal of Business Research*, 66(8), 1179-1185. doi:10.1016/j.jbusres.2012.08.010.
- Simmel, G. (1903). *Fashion*. Los Angeles: University of California Press.
- Sirgy, M. J., Cole, D., Kosenko, R., Meadow, L., Rahtz, D., Cicic M., Jin, G., Yarsuvat, D., Blenkhorn, D., & Nagpal, N. (1995). A Life Satisfaction Measure: Additional Validation Data for the Congruity of Life Satisfaction Measure. *Social Indicators Research*, 34, 237-259.
- Sirgy, M. J., Lee, D., Kosenko, R., Lee M., Rahtz D., Cicic, M., Jin, G., Yarsuvat D., Blenkhorn D., & Newell W. N. (1998). Does Television Viewership Play a Role in the Perception of Quality of Life? *Journal of Advertising*, 28, 125-142.
- Steele, C. M. (1988). The psychology of self-affirmation: sustaining the integrity of the self. *Advances in Experimental Social Psychology*, 21, 93-159.
- Steinberg, L., & Silverberg, S. B. (1986). The vicissitudes of autonomy in early adolescence. *Child Development*, 57(4), 841-851. doi:10.2307/1130361.
- Sun, X., Wang, P., Lepp, A., & Robertson, L. (2014). Symbolic Consumption and Brand Choice: China's Youth Hostels for the International Travel Market. *Journal of China Tourism Research*, 10(1), 51-68. doi:10.1080/19388160.2013.870950.
- Sweeney, J. C., & Soutar, G.N. (2001). Consumer perceived value: The development of a multiple item scale. *Journal of Retailing*, 77(2), 203-220. doi:10.1016/S0022-4359(01)00041-0.
- Tesser, A. (1988). Toward a self-evaluation maintenance model of social behavior. *Advances in Experimental Social Psychology*, 21, 181-227.
- Wigfield, A., & Eccles, J. S. (1992). The development of achievement task values: a theoretical analysis. *Developmental Review*, 12(3), 265-310. doi:10.1016/0273-2297(92)90011-P.
- Zang, B., & Kim, J. (2013). Luxury fashion consumption in China: Factors affecting attitude and purchase intent. *Journal of Retailing and Consumer Services*, 20(1), 68-79. doi:10.1016/j.jretconser.2012.10.007.



## Anexo 1. Cuestionario.

Buenos días/buenas tardes, estamos realizando un estudio para la universidad. Necesitamos información sobre turistas que han estado de vacaciones recientemente. Sería tan amable de responder unas preguntas:

|                                                                                               |                                                                                                                                                          |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| ¿Hace menos de dos meses que ha estado de vacaciones?<br>Sí ___<br>No___ (Fin de la encuesta) | ¿Ha utilizado las redes sociales para ingresar información sobre sus vacaciones (fotos, videos, comentarios...)?<br>Sí ___<br>No___ (Fin de la encuesta) |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|

Ahora le vamos a pedir que piense en una experiencia de las que vivió durante sus vacaciones y que considere memorable, y responda a las siguientes preguntas:

|                                                                                                                                           | 1. Totalmente en desacuerdo | 2. Muy en desacuerdo | 3. En desacuerdo | 4. Ni poco ni muy de acuerdo | 5. De acuerdo | 6. Muy de acuerdo | 7. Totalmente de acuerdo |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------|----------------------|------------------|------------------------------|---------------|-------------------|--------------------------|
| <b><i>Satisfacción con la experiencia*</i></b>                                                                                            |                             |                      |                  |                              |               |                   |                          |
| En general estoy satisfecho con la experiencia vacacional                                                                                 |                             |                      |                  |                              |               |                   |                          |
| Sentir la experiencia resolvió mi necesidad vacacional                                                                                    |                             |                      |                  |                              |               |                   |                          |
| Normalmente quedo satisfecho con este tipo de experiencias                                                                                |                             |                      |                  |                              |               |                   |                          |
| <b><i>Intención de volver</i></b>                                                                                                         |                             |                      |                  |                              |               |                   |                          |
| Tengo la intención de volver a repetir la experiencia vacacional                                                                          |                             |                      |                  |                              |               |                   |                          |
| <b><i>Congruencia con la experiencia</i></b>                                                                                              |                             |                      |                  |                              |               |                   |                          |
| Me identifico con la cultura que representa la experiencia                                                                                |                             |                      |                  |                              |               |                   |                          |
| La forma de pensar de la gente del lugar se parece a mí                                                                                   |                             |                      |                  |                              |               |                   |                          |
| Las cosas que sentí durante la vivencia de la experiencia reflejan quién soy                                                              |                             |                      |                  |                              |               |                   |                          |
| Las emociones sentidas durante la experiencia se asemejan a mi forma de ser                                                               |                             |                      |                  |                              |               |                   |                          |
| Esa experiencia y ese tipo de vacaciones están hechos para mí                                                                             |                             |                      |                  |                              |               |                   |                          |
| <b><i>Valor social de la experiencia</i></b>                                                                                              |                             |                      |                  |                              |               |                   |                          |
| Una experiencia como esta me ayuda a sentirme valorado por la gente                                                                       |                             |                      |                  |                              |               |                   |                          |
| Mejora la forma en cómo me perciben mis amigos y familiares                                                                               |                             |                      |                  |                              |               |                   |                          |
| Crea una gran impresión sobre aquellos que conocen la experiencia que viví                                                                |                             |                      |                  |                              |               |                   |                          |
| Una experiencia como esta, está bien percibida por mis amigos y familiares                                                                |                             |                      |                  |                              |               |                   |                          |
| <b><i>Intensidad de uso de las redes sociales</i></b>                                                                                     |                             |                      |                  |                              |               |                   |                          |
| PIENSE EN EL USO DE LAS REDES SOCIALES DESPUÉS DE SUS VACACIONES Y VALORE LAS AFIRMACIONES.                                               |                             |                      |                  |                              |               |                   |                          |
| Subir información sobre mis vacaciones en mi red social formó parte de las actividades que realicé en los últimos días.                   |                             |                      |                  |                              |               |                   |                          |
| Me gusta que la gente sepa que subí información sobre mis vacaciones y la experiencia que viví                                            |                             |                      |                  |                              |               |                   |                          |
| Mi red social formó parte de mi rutina diaria en los últimos días.                                                                        |                             |                      |                  |                              |               |                   |                          |
| Cuando no podía utilizar la red social para informar sobre la experiencia, pensé que no lograba una comunicación efectiva con mis amigos. |                             |                      |                  |                              |               |                   |                          |
| Me considero parte de la comunidad que hemos creado en mi red social                                                                      |                             |                      |                  |                              |               |                   |                          |
| Sentiría pena si se cerraran las cuentas de las redes sociales para siempre y no pudiese contar mis vivencias vacacionales.               |                             |                      |                  |                              |               |                   |                          |

*Nota.\*Las frases en cursiva (que indican el nombre de la escala) no aparecían en la encuesta; se incluyen aquí para una mejor comprensión del cuestionario.*



# Determinantes de la supervivencia de microempresas en Bogotá: un análisis con modelos de duración

*Leonardo Santana*

Magíster en Ciencias Económicas

Universidad de Bogotá Jorge Tadeo Lozano

Bogotá, Colombia

Grupo de Investigación en Teoría Financiera e Inversiones

Correo electrónico: leonardo.santana@utadeo.edu.co

Enlace ORCID: orcid.org/0000-0003-4116-5314

DETERMINANTS FOR MICRO-ENTERPRISES SURVIVAL IN BOGOTÁ: AN ANALYSIS USING DURATION MODELS

**ABSTRACT:** The aim of this paper is to estimate the survival rate of micro-enterprises in Bogotá, as well as to identify their main financial determinants. For this purpose, based on the financial statements provided by the Bogotá Chamber of Commerce (cca in Spanish), information about the state of the enterprise at the moment of its creation is used. This information includes the dates of creation and closure of the company, or if it is still active, as well as its economic sector, the number of employees and its initial financial statements. This work calculates the main financial reasons of profitability, debt and liquidity to make estimates by means of duration models for studying the impact of each one of such variables on the life cycle of the enterprise. During this exercise it was found that the longer the business, the more likely it is to be shut down. Besides, the number of employees, the initial operating profitability and the capability of a micro-enterprise to generate income to respond to debt service are included among the determinants for its duration.

**KEYWORDS:** SMEs, micro-enterprises, duration models, entrepreneurship.

DETERMINANTES DA SOBREVIVÊNCIA DE MICROEMPRESAS EM BOGOTÁ: UMA ANÁLISE COM MODELOS DE DURAÇÃO

**RESUMO:** O objetivo deste artigo é estimar a taxa de sobrevivência de microempresas em Bogotá e identificar seus principais determinantes financeiros. Para isso, usa-se informação do estado da microempresa no momento de sua criação, a partir dos estados financeiros desse tipo de empresas fornecidos pela Câmara de Comércio de Bogotá. Dentro dessa informação, incluem-se a data de criação e a de fechamento da empresa, ou se esta se encontra ainda ativa, bem como o setor econômico ao qual pertence, o número de empregados e seus estados financeiros iniciais. Este trabalho calcula as principais razões financeiras de rentabilidade, endividamento e liquidez para realizar estimativas com a ajuda de modelos de duração, a fim de analisar o impacto que cada uma dessas variáveis tem na vida da empresa. Durante o exercício, constatou-se que, quanto maior duração do negócio, maior é sua probabilidade de fechamento. Além disso, dentro dos determinantes de duração, estão o número de empregados, sua rentabilidade operativa inicial e sua capacidade de gerar ingressos para responder ao serviço da dívida.

**PALAVRAS-CHAVE:** empreendimento, PMEs, microempresas, modelos de duração.

LES DÉTERMINANTS DE LA SURVIE DES MICRO-ENTREPRISES À BOGOTÁ: UNE ANALYSE AVEC DES MODÈLES DE DURÉE

**RÉSUMÉ:** Le but de cet article est d'estimer le taux de survie des micro-entreprises à Bogotá et d'identifier leurs principaux déterminants financiers. Pour ce faire, on se sert des informations de l'état de la micro-entreprise lors de sa création, en partant des états financiers de ce genre d'entreprises fournis par la Chambre de Commerce de Bogotá (CCB). Cette information comprend la date de création et de fermeture de l'entreprise, ou si elle est encore active, ainsi que le secteur économique auquel elle appartient, le nombre d'employés et ses états financiers initiaux. L'instrument de travail calcule les raisons financières principales, comme la rentabilité, la dette et la liquidité, pour faire des estimations à l'aide de modèles de durée, afin d'analyser l'impact de chacune de ces variables dans la vie de la société. Au cours de l'exercice, on a constaté que plus l'entreprise est grande, elle a plus de chances de clôture. En outre, parmi les déterminants de la durée sont le nombre d'employés, la rentabilité opérationnelle initiale et la capacité de générer des revenus pour satisfaire le service de la dette.

**MOTS-CLÉ:** PME, micro-entreprises, modèles de durée, esprit d'entreprise.

**CORRESPONDENCIA:** Leonardo Santana. Carrera 4 N.º 22-61 Mod. 1. Tercer Piso. Departamento de Economía.

**CITACIÓN:** Santana, L. (2017). Determinantes de la supervivencia de microempresas en Bogotá: un análisis con modelos de duración. *Innovar*, 27(64), 51-62. doi: 10.15446/innovar.v27n64.62368.

**ENLACE DOI:** <https://doi.org/10.15446/innovar.v27n64.62368>.

**CLASIFICACIÓN JEL:** M13, G32, M21.

**RECIBIDO:** Agosto 2015, **APROBADO:** Enero 2016.

**RESUMEN:** El objetivo del presente artículo es estimar la tasa de supervivencia de microempresas en Bogotá e identificar sus principales determinantes financieros. Para ello, se usa información del estado de la microempresa en el momento de su creación, a partir de los estados financieros de este tipo de empresas suministrados por la Cámara de Comercio de Bogotá (ccb). Dentro de esta información se incluyen la fecha de creación y de cierre de la empresa, o si esta se encuentra aún activa, así como el sector económico al que pertenece, el número de empleados y sus estados financieros iniciales. El trabajo calcula las principales razones financieras de rentabilidad, endeudamiento y liquidez, para realizar estimaciones con la ayuda de modelos de duración, con el fin de analizar el impacto que cada una de estas variables tiene en la vida de la empresa. Durante el ejercicio, se encontró que a mayor duración del negocio, mayor es su probabilidad de cierre. Además, dentro de los determinantes de duración están el número de empleados, su rentabilidad operativa inicial y su capacidad de generar ingresos para responder al servicio de la deuda.

**PALABRAS CLAVE:** pymes, microempresas, modelos de duración, emprendimiento.

## Introducción

Las pymes constituyen uno de los principales generadores de empleo y producción en Colombia. En el país, representan más del 90% del número total de empresas, generando más de la mitad del total de empleo y un tercio de la producción (Montoya, Montoya y Castellanos, 2010). Dentro de este sector, se destacan las microempresas que, según la Ley 905 del 2004, tienen hasta 10 empleados y activos totales inferiores a 500 salarios mínimos mensuales vigentes (smmv). Según la Superintendencia de Sociedades (2013), en Bogotá el 87% de la estructura empresarial corresponde a microempresas, que además constituyen alrededor del 96% de empresas que se crean anualmente.

Los retos para las pymes y microempresas en Bogotá son diversos. Las microempresas corresponden a más del 90% de las empresas creadas en la ciudad, pero así mismo son el 80% de las sociedades liquidadas anualmente (Superintendencia de Sociedades, 2013). Además, este tipo de negocios presenta problemas de formalización, acceso a crédito bancario y fortalecimiento del tejido empresarial (Sánchez, Osorio y Baena, 2007). El tamaño y naturaleza de las microempresas las hace propensas a tener una corta vida al enfrentarse a las dificultades descritas en sectores consolidados y de alta competencia. La mortalidad de las microempresas está asociada a falencias en la gestión que se traducen en falta de competitividad. Velásquez (2004)

identifica, dentro de tales falencias, ausencia de sistemas de información gerencial, ausencia de certificaciones de calidad, atraso y analfabetismo tecnológico, inadecuada gestión de riesgo y baja capacidad exportadora. Sin embargo, la principal razón para el cierre de un pequeño negocio es su quiebra financiera. La falta de generación de un flujo de caja que haga sostenible a la microempresa lleva a su liquidación, por lo que es necesario estudiar las variables asociadas a la salud financiera de la empresa, que sirvan como alertas de posible bancarrota en el corto y mediano plazo (Gentry, Newbold y Whitford, 1985b).

En este contexto, surgen entonces preguntas como: ¿qué porcentaje de microempresas sobrevive al primer, segundo o tercer año de duración? ¿Cuáles son las variables asociadas a esta supervivencia? ¿Es más probable que la microempresa se consolide a medida que pasa el tiempo? ¿Tiene un ciclo y una duración predeterminada? El objetivo de este trabajo es responder a estas cuestiones, calculando la tasa de supervivencia de las microempresas en Bogotá, identificando las variables financieras que determinan tal supervivencia y estimando la probabilidad de mayor duración a partir de los años de vida previos, es decir, si una microempresa se consolida y aumenta su probabilidad de vida aún más o si por el contrario cumple un ciclo y tiene una duración limitada. Se usarán para ello datos de microempresas registradas en la Cámara de Comercio de Bogotá (ccB), lo que implica que dentro del alcance del estudio no se trabajará con datos de microempresas informales.

De la misma forma que ciertas características de salud en una persona pueden pronosticar su expectativa de vida, este trabajo identifica características financieras en el inicio de la microempresa que sirvan para pronosticar su expectativa de duración. Para ello, se hace uso de modelos de duración o supervivencia, empleados inicialmente en medicina, para determinar la pertinencia de estas características y su impacto en la supervivencia del negocio. De este modo, el escrito se compone de la siguiente manera: la primera parte presenta antecedentes de trabajos que hayan usado modelos de duración para analizar supervivencia empresarial; la segunda parte presenta las herramientas de análisis de supervivencia que serán aplicadas, así como las características de la muestra de microempresas suministrada por la ccB; la tercera parte muestra los resultados obtenidos y, finalmente, en la cuarta parte se presentan algunas conclusiones.

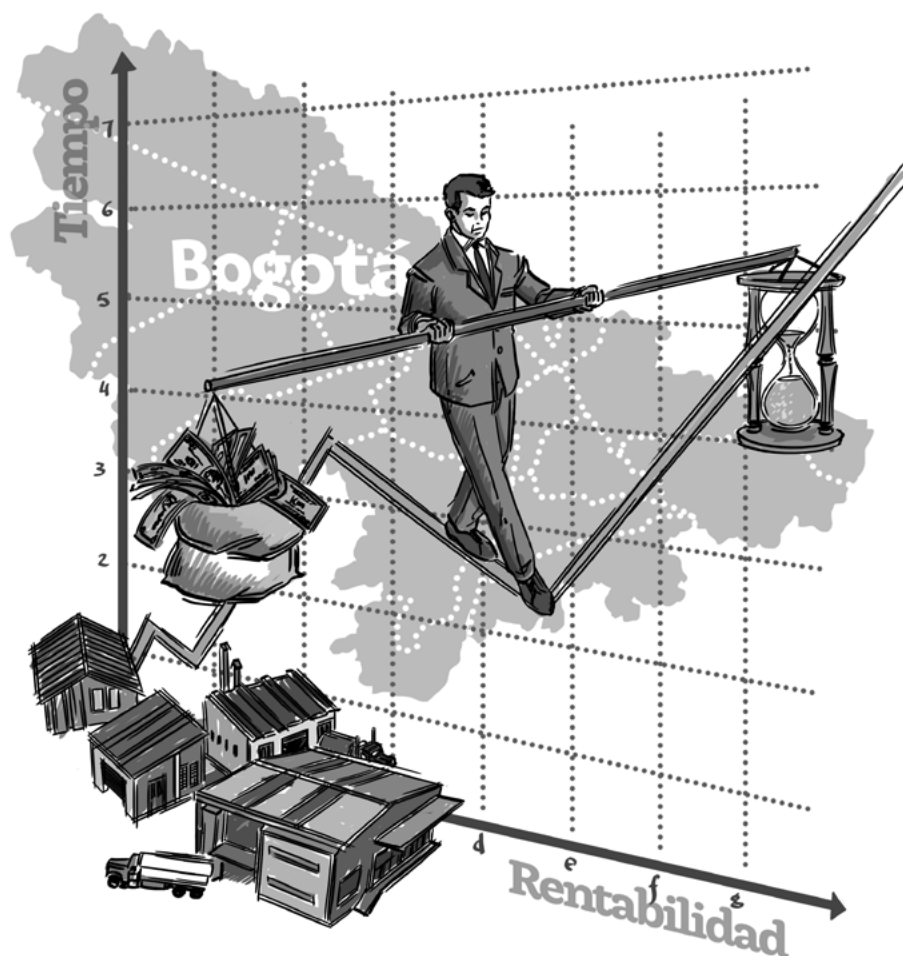
### Antecedentes

En economía el empleo de modelos de duración, que tratan sobre la longitud del tiempo que transcurre entre el inicio

y fin de un fenómeno, se remonta al trabajo sobre huelgas en el Reino Unido de Lancaster (1972). Kiefer (1988) hace una recopilación de los principales desarrollos al respecto, mostrando la función de fallo (Hazard Function) y las distintas distribuciones para los modelos de duración (Weibull, exponencial, log-logística), que hacen uso de datos censurados (aquellos fenómenos que no han finalizado en el momento del estudio) y datos no censurados (aquellos que efectivamente han finalizado).

La utilización de esta metodología para analizar la vida de negocios se ha extendido en los últimos años. Cader y Leatherman (2011) muestran la bondad de esta aplicación al demostrar que los modelos de duración, como el de Cox, son más efectivos para analizar la supervivencia de microempresas, comparados con las estimaciones de dos etapas. La pertinencia de este análisis es además señalada por los autores, dado que en Estados Unidos tan solo la mitad de las microempresas sobreviven más de cuatro años. Esta tasa de supervivencia es confirmada por Headd (2003), quien mediante modelos Logit encuentra que el tamaño de la empresa y el capital inicial son factores de éxito. Siguiendo esta línea y usando modelos de duración, Schäfer y Talavera (2009) investigan el papel del crédito en la supervivencia de pequeños negocios en Alemania, encontrando que cuanto mayor sea el nivel de activos y el acceso a deuda, mayor es la probabilidad de éxito de la microempresa. Un antecedente directo de la presente investigación es propuesto por Lin, Ansell y Andreeva (2012), quienes usan razones financieras para predecir bancarrota de pequeños negocios. De este modo, este documento muestra la relevancia del valor de tales razones como síntomas de problemas empresariales que desemboquen en el cierre del emprendimiento. Estos trabajos, en los que las variables financieras son determinantes de la solvencia empresarial, se fundamentan en el modelo desarrollado por Gentry *et al.* (1985a y 1985b), en el que se muestra cómo el equilibrio entre las fuentes y usos del flujo de caja de la empresa determinan su éxito, mientras que la desviación de tal equilibrio erosiona la viabilidad de la compañía.

Otros estudios han encontrado determinantes de supervivencia diferentes a las variables financieras. Glennon y Nigro (2005) realizan la estimación de la función de fallo para créditos otorgados a microempresas, encontrando como factores de *default* el número de empleados (a mayor número de empleados, mayor riesgo) y la condiciones económicas del sector, entre otros. Maçãs, Gonçalves y Serrasqueiro (2013) muestran cómo la edad de la empresa afecta su potencial de crecimiento. Agarwal, Chomsisengphet, Liu y Mielnicki (2005) identifican también ciertas leyes de exenciones de bancarrota en Estados Unidos como incentivos para declarar la liquidación de las



sociedades. Finalmente, Wagner (2013) muestra cómo la condición importadora e importadora-exportadora de la empresa afecta positivamente su supervivencia.

Dentro de los análisis de factores externos que afectan la duración de la empresa, Everett y Watson (1998) muestran que de 30% a 50% de los pequeños negocios liquidados están asociados a variables macroeconómicas como tasa de interés y desempleo. Wennberg y Lindqvist (2010) identifican también la pertenencia a clústeres como determinantes de supervivencia de nuevos emprendimientos en Suecia.

En América Latina, hay pocos artículos recientes que aborden el tema de factores de supervivencia de microempresas; sin embargo, estos análisis proponen diferentes metodologías para investigar el tema. Alcívar y Saínes (2013) analizan determinantes de fallos para pymes en Ecuador, con modelos Cox y Weibull de duración, mostrando que uno de los principales factores de pronóstico de éxito es el sector en el que opera la empresa. Aguilar, Ramírez y Hernández (2011) realizan el análisis para pymes en México, y encontraron que existe un fuerte incentivo para que estas empresas

sobrevivan manteniéndose en la informalidad. Incluso Ortiz (2013), usando modelos Logit, identifica características personales del microempresario para predecir el éxito del emprendimiento en República Dominicana.

Para Colombia, Martínez (2006) aplica modelos de duración y estima la probabilidad de supervivencia y el nivel de riesgo de industrias en el área metropolitana de Cali; halló mayores dificultades para que este tipo de establecimientos sobrevivan cuando el sector donde operan se encuentra en un ciclo de maduración. Para Bogotá, Santana (2014) realiza una aproximación a la medición del éxito o fracaso de una micro o pequeña empresa, usando modelos Logit con el fin de estimar la probabilidad de que un emprendimiento cierre en un período determinado; en este trabajo se estima el costo de capital de una microempresa, asociado a esta probabilidad. Parra (2011) también hace esta medición usando modelos Probit con diferentes tipos de empresas bogotanas. Estos dos últimos estudios muestran cómo el sector económico y el alto endeudamiento financiero son, entre otros, determinantes de la supervivencia de las pymes. El presente trabajo busca

ampliar estos resultados para la capital colombiana, mediante el uso de modelos de duración.

## Metodología

### Análisis de supervivencia y modelos de duración

Como ya se mencionó en los antecedentes, los modelos de duración estudian variables que tienen una longitud de tiempo. Tal es el caso de, por ejemplo, la duración de una huelga, la duración de un componente electrónico, la duración de la vida de un paciente con un trasplante de corazón o, para este caso, la vida de una empresa. Las unidades de observación en este tipo de estudios son eventos que tienen un inicio y un final en el tiempo, a partir del cual puede medirse su longitud temporal. Sin embargo, es necesario tener en cuenta que dentro de la muestra de datos usados pueden existir algunas observaciones en las que no haya terminado el fenómeno. Este es el caso de la muestra usada en el presente trabajo, donde se tienen microempresas con una fecha de inicio y una fecha de liquidación, pero algunas de las microempresas no han sido liquidadas y siguen en funcionamiento. Este tipo de observaciones que no han terminado al momento de realizar el estudio se denominan "observaciones censuradas" y deben tratarse de forma diferente a las "no censuradas", cuya duración sí está especificada por su fecha de finalización.

Dada esta característica, no es posible simplemente realizar inferencia estadística de la vida de las empresas solo a partir del porcentaje de empresas liquidadas y que han sobrevivido en un período de tiempo. Una mejor aproximación es propuesta por Kaplan y Meier (1958), quienes descomponen la supervivencia de una observación en un producto de probabilidades. Para ello proponen la probabilidad de supervivencia como una función del tiempo:

$$P(t) = \prod_{t_i < t} \frac{n_i - \delta_i}{n_i} \quad (1)$$

Donde  $n_i$  es el número de sujetos en riesgo antes del momento  $t_i$ ;  $n_i$  es calculado como el número de supervivientes antes del momento  $t_i$  menos el número de casos censurados;  $\delta_i$  es el número de observaciones finalizadas (como las empresas liquidadas) en el momento  $t_i$ . La estimación de esta función permite conocer el porcentaje de supervivencia de un grupo, como las empresas, en diferentes momentos del tiempo.

Por otro lado, si la duración de una variable aleatoria es  $T$  y tiene una función de densidad  $f(t)$ , siendo  $t$  una realización de  $T$ , la función de distribución está dada por:

$$F(t) = \text{Prob}(T \leq t) \quad (2)$$

La ecuación (2) muestra la probabilidad de que la variable  $T$  sea menor o igual a  $t$  (Kiefer, 1988); además, puede convertirse fácilmente esta distribución a una función de supervivencia en la que  $T$  al menos tenga la duración  $t$ , así:

$$S(t) = 1 - F(t) = \text{Prob}(T \geq t) \quad (3)$$

La ecuación (3) se denomina *función de supervivencia* y presenta la probabilidad de que la variable  $T$  sobreviva al menos  $t$ . Hay diversas formas de construcción de la función de supervivencia, una de las cuales es la función de fallo (*Hazard function*), expresada como:

$$\lambda(t) = \frac{f(t)}{s(t)} \quad (4)$$

Esta función representa la tasa a la que se completan los periodos de tiempo, tras llegar a la duración  $t$ , teniendo en cuenta que ya se llegó a esa duración. De esta manera la función de fallo muestra si la probabilidad de que la variable  $T$  dure más o dure menos luego de haber sobrevivido hasta  $t$ . La función de fallo muestra si un evento de larga duración hace más probable que el evento dure aún más (como en el caso de una empresa de muchos años que, por tal razón y por su consolidación, se espera dure aún más tiempo) o si por el contrario la mayor duración del evento hace más probable que acabe pronto (si la empresa, al durar mucho tiempo, ya terminó su ciclo de vida y está más próxima a cerrar).

Al estimar la función de fallo ( $\lambda(t)$ ), se puede, por tanto, calcular la función de supervivencia ( $S(t)$ ) correspondiente. Green (1998) muestra cómo existen diferentes distribuciones para estas dos funciones, destacándose la exponencial, Weibull y Log-logística (Tabla 1).

**Tabla 1.**  
**Distribuciones de las funciones en modelos de duración.**

| Distribución  | Función de razón de fallo                                         | Función de supervivencia                |
|---------------|-------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------|
| Exponencial   | $\lambda(t) = \lambda$                                            | $S(t) = e^{-\lambda t}$                 |
| Weibull       | $\lambda(t) = \lambda \rho t^{\rho-1}$                            | $S(t) = e^{-(\lambda t)^\rho}$          |
| Log-logística | $\lambda(t) = \frac{\lambda \rho t^{\rho-1}}{1 + t^\rho \lambda}$ | $S(t) = \frac{1}{(1 + t^\rho \lambda)}$ |

*Nota.*  $\lambda > 0$  y  $\rho > 0$  son parámetros a estimar. La distribución Weibull es una generalización de la exponencial cuando  $\rho = 1$ .

Fuente: Kiefer (1988).

La estimación de los anteriores parámetros se realiza por máxima verosimilitud. Uno de los objetivos de este trabajo es la estimación de la función de fallo y determinar si la

duración de las microempresas en Bogotá está asociada de forma positiva o negativa a su duración previa. Si se incorporan variables explicativas exógenas al modelo, el parámetro  $\lambda$  se convierte en función de regresores:

$$\lambda_i = e^{-\beta'X} \quad (5)$$

Donde  $X$  es el vector de variables explicativas y  $\beta'$ , el vector de sus coeficientes estimados. La estimación de la función de fallo realizada en el presente artículo para la vida de microempresas en Bogotá usa un vector de variables explicativas financieras de cada negocio. Este vector se explica en el siguiente apartado. Todos los cálculos se realizan en la aplicación estadística STATA.

## Muestra

La base de datos usada corresponde a microempresas creadas y registradas en la ccb entre el 2006 y el 2013 (Cámara de Comercio de Bogotá, 2014). En total son 25.523 empresas, de las que 8.555 fueron canceladas en algún momento de ese mismo periodo. Es decir, del total de microempresas creadas en estos 8 años, el 34% fueron liquidadas y sobrevivió el 66%. El promedio de vida de estas empresas canceladas fue de 2 a 3 años. La tabla 2 además presenta la distribución de este total de empresas por tipo de sociedad, mostrando cómo más de la mitad fueron creadas como sociedades anónimas simplificadas (sas) (55%), seguidas por sociedades limitadas (26%).

**Tabla 2.**  
*Distribución de microempresas por tipo de sociedad.*

| Tipo de sociedad                   | Participación en el total |
|------------------------------------|---------------------------|
| Sociedad por acciones simplificada | 54,88%                    |
| Limitada                           | 26,18%                    |
| Empresa unipersonal                | 7,26%                     |
| Persona natural                    | 7,03%                     |
| Anónima                            | 3,06%                     |
| Comandita simple                   | 0,75%                     |
| Extranjera                         | 0,63%                     |
| Comandita por acciones             | 0,14%                     |
| Empresa asociativa de trabajo      | 0,06%                     |
| Colectiva                          | 0,01%                     |

Fuente: Cámara de Comercio de Bogotá (2014) y cálculos propios.

La tabla 3 presenta la distribución por sector económico de las microempresas que reportaron la actividad económica a la que pertenecían (el 30% de las observaciones no reportó esta información). Alrededor del 40% de las microempresas fue creado en el sector de establecimientos financieros, seguros, actividades inmobiliarias y servicios

a las empresas. Otro 30% se concentra en el sector de comercio, reparación, restaurantes y hoteles. Estos dos sectores abarcan el 70% de las microempresas creadas en Bogotá, y esto muestra cómo la creación de negocios en la ciudad se concentra en microempresas de servicios. La base de datos contiene la fecha de creación de la empresa y la de su liquidación en el caso de las 8.555 que fueron canceladas; además, contiene las variables económicas y financieras mostradas en la tabla 4, a partir de las cuales se calcularon las principales razones financieras, contenidas en la misma tabla. Estas variables corresponden a las cifras iniciales con las que comienza la empresa (por ejemplo, el número de empleados inicial) y a sus primeros resultados financieros de rentabilidad, endeudamiento y liquidez. Es este conjunto de variables el que será utilizado como vector de regresores en la estimación del modelo de fallo.

Dada la restricción de información que tiene la base de datos de la ccb, que solo contiene las variables financieras mostradas en la tabla 4, se usan las razones financieras disponibles como variables *proxy* de las fuentes y usos del flujo de caja, como están expresadas en el modelo de Gentry *et al.* (1985a y 1985b).

**Tabla 3.**  
*Distribución de microempresas por sector económico.*

| Sector económico                                                                            | Participación en el total |
|---------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------|
| Establecimientos financieros, seguros, actividades inmobiliarias y servicios a las empresas | 38,83%                    |
| Comercio, reparación, restaurantes y hoteles                                                | 31,58%                    |
| Industria manufacturera                                                                     | 11,55%                    |
| Construcción                                                                                | 7,02%                     |
| Actividades de servicios sociales, comunales y personales                                   | 5,82%                     |
| Transporte, almacenamiento y comunicación                                                   | 3,69%                     |
| Agricultura, ganadería, caza, silvicultura y pesca                                          | 0,91%                     |
| Explotación de minas y canteras                                                             | 0,40%                     |
| Electricidad, gas de ciudad y agua                                                          | 0,18%                     |

Fuente: Cámara de Comercio de Bogotá (2014) y cálculos propios.

## Resultados

Los resultados de la estimación de la función de supervivencia de Kaplan y Meier (1958) para la muestra utilizada se resumen en el gráfico 1 y la tabla 5. Como se observa, la función empieza en el momento cero, con 100% de supervivencia, y para el tercer año de vida de las microempresas ha sobrevivido cerca del 75% (0,7423) de estas. A partir del sexto año en adelante, el porcentaje de supervivencia es cercano al 50% (0,5223), resultado similar al referenciado por Cader y Leatherman (2011) para Estados Unidos.



**Tabla 4.**  
**Variables financieras para microempresas.**

| Variable                           | Descripción                                                                                   |
|------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------|
| Estado de la matrícula             | Estado de la empresa a 31 de diciembre del 2013. Puede tomar dos valores: activa o cancelada. |
| Tipo de sociedad                   | Puede ser SAS, limitada, comandita u otras.                                                   |
| Fecha de matrícula                 | Fecha de inscripción de la empresa en la CCB                                                  |
| Fecha de cancelación               | En el caso de empresas canceladas                                                             |
| Actividad económica                | Sector al que pertenece la empresa dentro de los siete sectores definidos por el DANE         |
| Personal ocupado                   | Número de empleados                                                                           |
| Importador o exportador            | Identifica si la empresa ejerce importaciones, exportaciones o ambos.                         |
| Activos (COP nominales)            | Valor de los activos iniciales                                                                |
| Activos corrientes (COP nominales) | Valor de los activos iniciales considerados como corrientes                                   |
| Pasivos (COP nominales)            | Valor de los pasivos iniciales                                                                |
| Pasivos corrientes (COP nominales) | Valor de los pasivos iniciales considerados como corrientes                                   |
| Patrimonio (COP nominales)         | Valor del patrimonio inicial                                                                  |
| Ventas netas (COP nominales)       | Valor de las ventas netas del primer año                                                      |
| Utilidad operativa (COP nominales) | Utilidad operativa del primer año                                                             |
| Utilidad neta (COP nominales)      | Utilidad neta del primer año                                                                  |
| Razón corriente                    | Activo corriente/Pasivo corriente                                                             |

(Continúa)

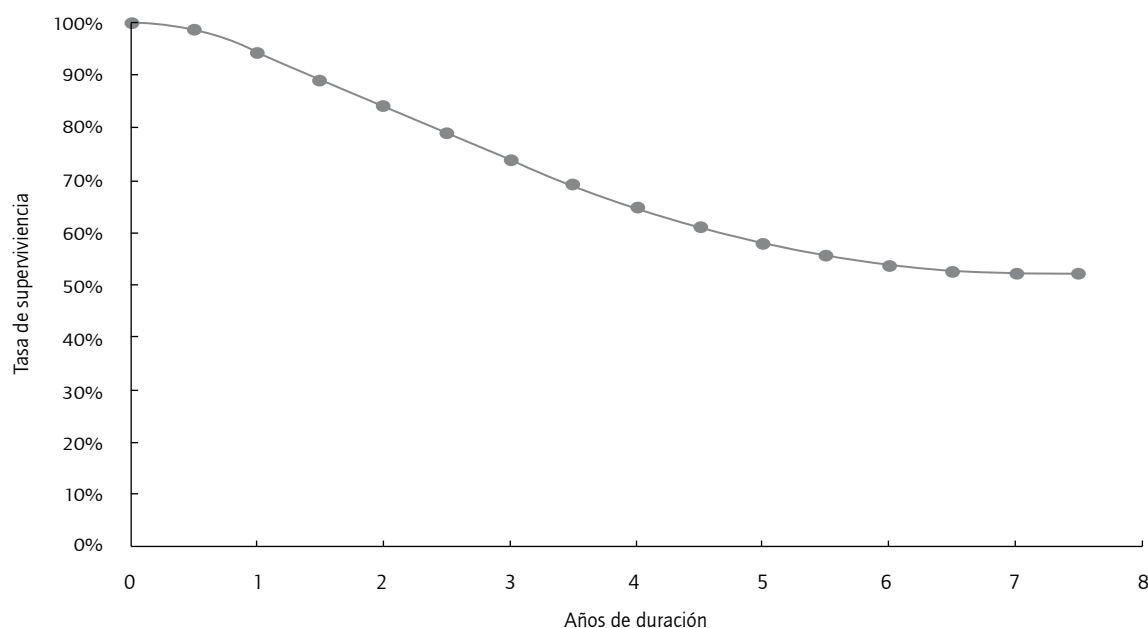
**Tabla 4.**  
**Variables financieras para microempresas. (continuación)**

| Variable                                                             | Descripción                      |
|----------------------------------------------------------------------|----------------------------------|
| Margen operativo                                                     | Utilidad operativa/ Ventas netas |
| Margen neto                                                          | Utilidad neta / Ventas netas     |
| Rentabilidad sobre activos (roa, por sus siglas en inglés)           | Utilidad operativa/ Activos      |
| Rentabilidad sobre capital invertido (ROE, por sus siglas en inglés) | Utilidad neta/ Patrimonio        |
| Nivel de endeudamiento                                               | Pasivo/Activos                   |
| Concentración de pasivos a C. P.                                     | Pasivos corrientes /Pasivo total |
| Endeudamiento financiero                                             | Pasivo / Ventas netas            |

Fuente: Cámara de Comercio de Bogotá (2014) y cálculos propios.

Una tasa de mortalidad del 50% para microempresas puede ser interpretada como una probabilidad del 50% de éxito al iniciar un pequeño negocio formal; sin embargo, este porcentaje depende del tipo de sociedad de la microempresa. El gráfico 2 presenta esta descomposición, mostrando cómo las SAS tienen una probabilidad de supervivencia más alta que las sociedades limitadas luego de 7 años (cerca de 70%, en el caso de las primeras, contra menos de 50%, de las últimas).

Las SAS fueron creadas por la Ley 1258 del 2008, con el objetivo de dar una mayor flexibilización a la constitución y desarrollo de las sociedades comerciales. Como señalan Nieto e Isaza (2010), esta figura societaria "permite ampliar las opciones disponibles para los ciudadanos en cuanto a esquema de riesgo, forma de administración y estructura



**Gráfico 1.** Función de supervivencia Kaplan y Meier (1958) para microempresas en Bogotá. Fuente: Cámara de Comercio de Bogotá (2014) y cálculos propios.

de capital de los entes con personificación jurídica para el desarrollo de emprendimientos comerciales diversos" (p. 45). Los resultados de la función de supervivencia mostrarían evidencia de que esta flexibilización de esquemas de gestión financiera repercute efectivamente de forma positiva en las posibilidades de éxito del emprendimiento. Madridián (2010) señala también cómo este tipo de sociedad tiene un mayor plazo para la disolución por pérdidas, que contribuye a un mayor tiempo de supervivencia.

**Tabla 5.**  
*Función de supervivencia Kaplan y Meier (1958) para microempresas en Bogotá.*

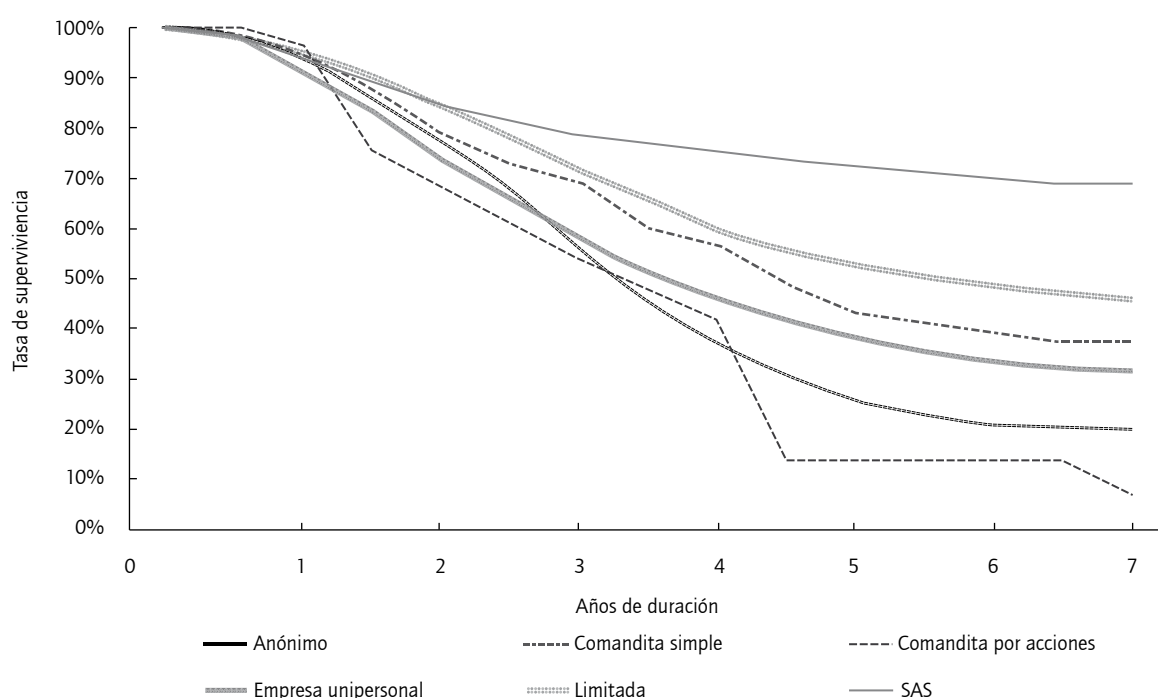
| Años de vida | Probabilidad de supervivencia | Error estándar | Intervalo de confianza (95%) |        |
|--------------|-------------------------------|----------------|------------------------------|--------|
| 0            | 1,0000                        | NA             | NA                           | NA     |
| 1            | 0,9461                        | 0,0015         | 0,9431                       | 0,9490 |
| 2            | 0,8452                        | 0,0025         | 0,8402                       | 0,8501 |
| 3            | 0,7423                        | 0,0033         | 0,7358                       | 0,7487 |
| 4            | 0,6467                        | 0,0039         | 0,6389                       | 0,6543 |
| 5            | 0,5796                        | 0,0044         | 0,5709                       | 0,5883 |
| 6            | 0,5424                        | 0,0049         | 0,5328                       | 0,5520 |
| 7            | 0,5223                        | 0,0055         | 0,5116                       | 0,5330 |

Fuente: Cámara de Comercio de Bogotá (2014) y cálculos propios.

Para la estimación de la función de fallo se usó la distribución Weibull. Los resultados del primer modelo se presentan en la tabla 6, en la cual la variable dependiente es

la duración de la microempresa en años y las variables explicativas son aquellas que resultaron significativas de las presentadas en la tabla 4, sin incluir la actividad económica y el tipo de sociedad. Como puede observarse, la única variable que tiene una incidencia positiva, dado el signo de su coeficiente, es la ROA de los primeros resultados financieros de la empresa. Esto quiere decir que cuanto mejor sea la primera rentabilidad operativa de la empresa, mayor será su probabilidad de éxito medida como una mayor duración.

Por otro lado, la variable de personal ocupado (número de empleados de la empresa) tiene signo negativo, lo que indica que a mayor número de empleados inicial, menor la duración del negocio. Este resultado puede deberse a la alta carga de nómina inicial y coincide con las conclusiones, presentadas anteriormente, de Glennon y Nigro (2005). Mientras que la razón corriente, como variable asociada a la liquidez inicial de la empresa, no resultó significativa y no tiene incidencia en la mayor o menor duración de la misma; las variables de endeudamiento sí mostraron significancia y signo negativo. A mayor nivel de deuda inicial (porcentaje de pasivos sobre los activos iniciales) y a mayor endeudamiento financiero (porcentaje del total de la deuda sobre los ingresos operacionales iniciales) menor la duración de la microempresa. La composición del financiamiento es relevante en el desempeño microempresarial, teniendo menos probabilidades de duración cuanto más alto sea su pasivo con relación al total financiado. Una alta deuda inicial y un alto número de empleados son, por



**Gráfico 2.** Función de supervivencia Kaplan y Meier (1958) para microempresas en Bogotá por tipo de sociedad. Fuente: Cámara de Comercio de Bogotá (2014) y cálculos propios.

**Tabla 6.**  
**Resultados modelo Weibull sin incluir actividad económica y tipo de sociedad.**

| Variable                    | Coefficiente | Razón de fallo (Hazard ratio) | Error estándar | Límite inferior razón de fallo | Límite superior razón de fallo |
|-----------------------------|--------------|-------------------------------|----------------|--------------------------------|--------------------------------|
| ROA***                      | 0,0178648    | 0,9750847                     | 0,0057804      | 0,9638208                      | 0,9864802                      |
| Personal ocupado***         | -0,0002406   | 1,00034                       | 0,0000568      | 1,000229                       | 1,000451                       |
| Nivel de endeudamiento***   | -0,2056975   | 1,337113                      | 0,0411231      | 1,258894                       | 1,420191                       |
| Endeudamiento financiero*** | -0,0000262   | 1,000037                      | 0,00000871     | 1,00002                        | 1,000054                       |
| Importador***               | -0,2647137   | 1,453338                      | 0,1647702      | 1,163758                       | 1,814974                       |
| Constante***                | 3,344668     | 0,0088816                     | 0,0006926      | 0,0076228                      | 0,0103483                      |
| Parámetro $\rho$ ***        | 1,41233      |                               | 0,0445275      | 1,327699                       | 1,502355                       |

Nota. \*\*\* Significativa al 99% de confianza. \*\* Significativa al 95% de confianza. \* Significativa al 90% de confianza.

Fuente: Cámara de Comercio de Bogotá (2014) y cálculos propios.

tanto, síntomas de alarma sobre la probabilidad de éxito a largo plazo del emprendimiento, mientras que una rentabilidad operativa es el principal factor positivo que incide en la duración.

Una forma de interpretar estos coeficientes es la razón de fallo anteriormente expuesta. Se puede observar que este indicador es mayor a uno para las variables con coeficiente negativo y menor a uno para aquellas con coeficiente positivo. Esto se debe a que la razón de fallo indica la probabilidad marginal de que la empresa sea cancelada por un incremento en cada unidad de la variable. Por ejemplo, la razón de fallo del nivel de endeudamiento (1,3371) indica que una empresa con un 100% más de nivel de endeudamiento que otra tiene un 33,71% ( $1,3371 - 1$ ) más de probabilidad de ser cancelada. De forma similar, la razón de fallo de la ROA es 0,9750847, lo que indica que una empresa con un 100% más de rentabilidad operativa del activo que otra tiene un 2,49% ( $0,9750847 - 1$ ) menor probabilidad de ser cancelada. Por otro lado, cada empleado adicional aumenta la probabilidad de cierre en 0,034% ( $1-1,00034$ ).

Otra variable que incide de forma negativa en la duración es si la microempresa importa suministros de materia prima para comercialización o procesamiento. Mientras que la variable de exportación no fue significativa, la de importación (definida con el valor de 1 si la microempresa realiza transacciones de importación y 0 en otro caso) presenta una razón de fallo de 1,4533. Lo anterior indica que una microempresa importadora tiene 45,33% más probabilidad de cerrar que otra que no lo sea. Sharabany (2004) señala cómo esta variable se relaciona con uno de los factores macroeconómicos que inciden en el fracaso de los negocios: la tasa de cambio. En efecto, la exposición de los costos de la empresa al riesgo cambiario aumenta su probabilidad de cierre.

La tabla 6 también presenta la estimación del parámetro  $\rho$  que permite contestar a la pregunta si una mayor duración de la microempresa aumenta o disminuye el riesgo de liquidación. El valor estimado del parámetro es de 1,41233, con un intervalo de confianza entre 1,327699 y 1,502355. Dado que  $\rho$  es diferente de 1, se rechaza la distribución exponencial y, además, al ser mayor a 1 se infiere que la mayor duración de la empresa aumenta el riesgo de cierre y hace más probable que acabe pronto. Esto es consistente con la hipótesis de un ciclo de vida predeterminado en este tipo de negocios, pues la mayoría se estanca y no pasa a un estado de pequeña o mediana empresa. Esto significa que las microempresas bogotanas no se consolidan con el tiempo y, al contrario, cuanto más duren, más probable es que estén cerca de su liquidación.

La tabla 7 presenta un segundo modelo para los datos que tienen información sobre el sector económico; además, incorpora el tipo de sociedad de cada empresa, régimen y el sector económico al que pertenecen como variables dicotómicas o *dummies*, que toman el valor de 1 si pertenecen al sector o tipo de sociedad especificado o 0 en otro caso, similar a la variable de importación anteriormente analizada.

En este modelo continúan siendo significativas las variables de personal ocupado, la ROA y el endeudamiento financiero. También aparecen como variables que aumentan la probabilidad de cierre de la empresa pertenecer a los sectores de transporte, almacenamiento y comunicación o de comercio, reparación, restaurantes y hoteles. Este hallazgo es consistente con lo mostrado por Montoya *et al.* (2010), quienes señalan que “entre las Pymes que tienen ventas y utilidades decrecientes (dentro de todos los sectores) se encuentran el comercio minorista de alimentos” (p. 111). De acuerdo con estos autores, el comercio mayorista de alimentos pasa también por una coyuntura de reducción de costos debido a una disminución en ventas y agregan

Tabla 7.

*Resultados modelo Weibull incluyendo actividad económica, régimen y tipo de sociedad.*

| Variable                                      | Coeficiente | Razón de fallo (Hazard ratio) | Error estándar | Límite inferior razón de fallo | Límite superior razón de fallo |
|-----------------------------------------------|-------------|-------------------------------|----------------|--------------------------------|--------------------------------|
| ROA***                                        | 0,1632282   | 0,7516445                     | 1,0697374      | 0,6266689                      | 0,9015437                      |
| Personal ocupado***                           | -0,0168587  | 1,029925                      | 0,0091729      | 1,012103                       | 1,048062                       |
| Endeudamiento financiero***                   | -0,0244033  | 1,043606                      | 0,0145711      | 1,015434                       | 1,072559                       |
| SAS***                                        | -0,3741462  | 1,923977                      | 0,4108544      | 1,265991                       | 2,923945                       |
| Régimen común***                              | 0,4690811   | 0,4402383                     | 0,0944839      | 0,28907                        | 0,6704597                      |
| Transporte, almacenamiento y comunicación*    | -0,4007591  | 2,01565                       | 0,8050864      | 0,9213613                      | 4,409609                       |
| Comercio, reparación, restaurantes y hoteles* | -0,2245185  | 1,48096                       | 0,2994644      | 0,9963734                      | 2,201225                       |
| Constante***                                  | 9,795032    | 0,0000000363                  | 0,0000000369   | 0,0000000049                   | 0,0000000266                   |
| Parámetro $\rho$ ***                          | 1,749034    |                               | 0,1352849      | 1,503001                       | 2,035342                       |

Nota. \*\*\* Significativa al 99% de confianza. \*\* Significativa al 95% de confianza. \* Significativa al 90% de confianza.

Fuente: Cámara de Comercio de Bogotá (2014) y cálculos propios.

como uno de los obstáculos más grandes para el desarrollo competitivo de las pymes el conjunto de deficiencias en la infraestructura de transporte y energía en el país.

Por otro lado, pertenecer al régimen común disminuye la probabilidad de cierre. Las razones de fallo de estas variables son particularmente altas. Por ejemplo, estar en régimen común disminuye la probabilidad de liquidación en 55,98%, posiblemente debido a la disciplina administrativa que conlleva las obligaciones de este régimen en cuanto al manejo de información. Nuevamente, el parámetro  $\rho$  es mayor a uno, reafirmando que cuanto mayor sea la duración de la empresa, más probable será que cierre.

Las tablas 8 y 9 muestran los resultados de la misma estimación para microempresas solamente en los sectores establecimientos financieros, seguros, actividades inmobiliarias y servicios a las empresas, por un lado, y comercio,

reparación, restaurantes y hoteles, por otro. Estos, como ya se indicó, abarcan el 70% del total de microempresas reportadas en algún sector. También se observa cómo la ROA sigue siendo una variable significativa que disminuye la probabilidad de cierre. Además, para los establecimientos financieros fue significativo el margen neto inicial, y para las del sector comercio, el margen operativo. Esto sugiere que la estructura financiera de la microempresa es relevante para el sector de servicios financieros y empresariales, pero no tanto en el sector comercial en el que es más importante el desempeño operativo. Para este sector comercial, además, un aumento del 100% del endeudamiento financiero aumenta la probabilidad de cierre en 20,61%. La relevancia del margen operativo y el endeudamiento financiero para comercio, restaurante y hoteles muestran la sensibilidad del éxito del emprendimiento con respecto a sus resultados operativos, pues ambos índices

Tabla 8.

*Resultados modelo Weibull para sector establecimientos financieros, seguros, actividades inmobiliarias y servicios a las empresas.*

| Variable             | Coeficiente | Razón de fallo (Hazard ratio) | Error estándar | Límite inferior razón de fallo | Límite superior razón de fallo |
|----------------------|-------------|-------------------------------|----------------|--------------------------------|--------------------------------|
| ROA***               | 0,2652443   | 0,632331                      | 0,0631791      | 0,5198727                      | 0,7691163                      |
| Margen neto*         | 0,0069802   | 0,9880107                     | 0,0072023      | 0,9739948                      | 1,002228                       |
| Personal ocupado*    | -1,0164712  | 1,028871                      | 0,0164124      | 0,9972011                      | 1,061547                       |
| SAS***               | -1,7789301  | 3,841994                      | 1,732716       | 1,58734                        | 9,299154                       |
| Régimen común*       | 0,4264198   | 0,4786175                     | 0,1886599      | 0,2210369                      | 1,036364                       |
| Constante***         | 10,13215    | 0,00000000249                 | 0,0000000438   | 0,000000000791                 | 0,000000084                    |
| Parámetro $\rho$ *** | 1,728       |                               | 0,2350968      | 1,323539                       | 2,256061                       |

Nota. \*\*\* Significativa al 99% de confianza. \*\* Significativa al 95% de confianza. \* Significativa al 90% de confianza.

Fuente: Cámara de Comercio de Bogotá (2014) y cálculos propios.

Tabla 9.

Resultados modelo Weibull para sector de comercio, reparación, restaurantes y hoteles.

| Variable                    | Coefficiente | Razón de fallo (Hazard ratio) | Error estándar | Límite inferior razón de fallo | Límite superior razón de fallo |
|-----------------------------|--------------|-------------------------------|----------------|--------------------------------|--------------------------------|
| ROA*                        | 0,1203236    | 0,815826                      | 0,0933719      | 0,6518939                      | 1,020982                       |
| Margen operativo **         | 0,1642684    | 0,7573751                     | 0,0941134      | 0,593661                       | 0,9662366                      |
| Personal ocupado***         | -0,0227171   | 1,039179                      | 0,0123424      | 1,015268                       | 1,063653                       |
| Endeudamiento financiero*** | -0,110779    | 1,206119                      | 0,0624736      | 1,089683                       | 1,334996                       |
| Limitada*                   | -0,6722076   | 3,117992                      | 2,131025       | 0,8167933                      | 11,90249                       |
| SAS***                      | -1,024456    | 5,658149                      | 3,562493       | 1,647174                       | 19,43611                       |
| Régimen común**             | 0,4912321    | 0,435601                      | 0,1642009      | 0,208078                       | 0,9119088                      |
| Constante***                | 10,31033     | 0,0000000266                  | 0,0000000459   | 0,00000000907                  | 0,000000780                    |
| Parámetro $\rho$ ***        | 1,691723     |                               | 0,2195534      | 1,311776                       | 2,18172                        |

Nota. \*\*\* Significativa al 99% de confianza. \*\* Significativa al 95% de confianza. \* Significativa al 90% de confianza.

Fuente: Cámara de Comercio de Bogotá (2014) y cálculos propios.

se refieren a la posibilidad de generar ingresos operacionales que permanezcan como utilidad operativa y que puedan cubrir intereses. La fragilidad de emprendimientos comerciales se había diagnosticado en el modelo anterior, en el cual una microempresa de este sector tiene 48,1% más probabilidades de cierre que las de otro sector.

## Conclusiones

La función de supervivencia de las microempresas analizadas en Bogotá muestra que un 95% sobrevive el primer año, pero solamente cerca del 50% llega a los 8 años. Esta tasa de supervivencia del 50% es similar a la encontrada en otros estudios para Estados Unidos. Además, todos los modelos estimados muestran cómo a mayor duración de la microempresa, mayor es la probabilidad de que sea cancelada. Esto señala la falta de consolidación de este tipo de negocios, que cumplen un ciclo de vida y son liquidados. La vida promedio de las microempresas canceladas es de 2,3 años.

Los determinantes de esta supervivencia identificados en la mayoría de modelos estimados son: 1) el número de empleados: a mayor número de empleados, menor la probabilidad de supervivencia; 2) la rentabilidad operativa del activo inicial: a mayor ROA, mayor la probabilidad de supervivencia, y 3) la relación entre pasivo/ingresos operacionales o endeudamiento financiero: a menor capacidad de generar ingresos para responder a sus obligaciones dentro de una estructura financiera determinada, menor la supervivencia de la empresa. Al estimar el modelo para todas las microempresas de la muestra, también aparece como un factor relevante la composición de la financiación entre deuda y patrimonio, donde a mayor pasivo como porcentaje

del financiamiento total, menor la duración del negocio. La razón de liquidez no apareció como determinante del éxito de la microempresa en ningún modelo estimado.

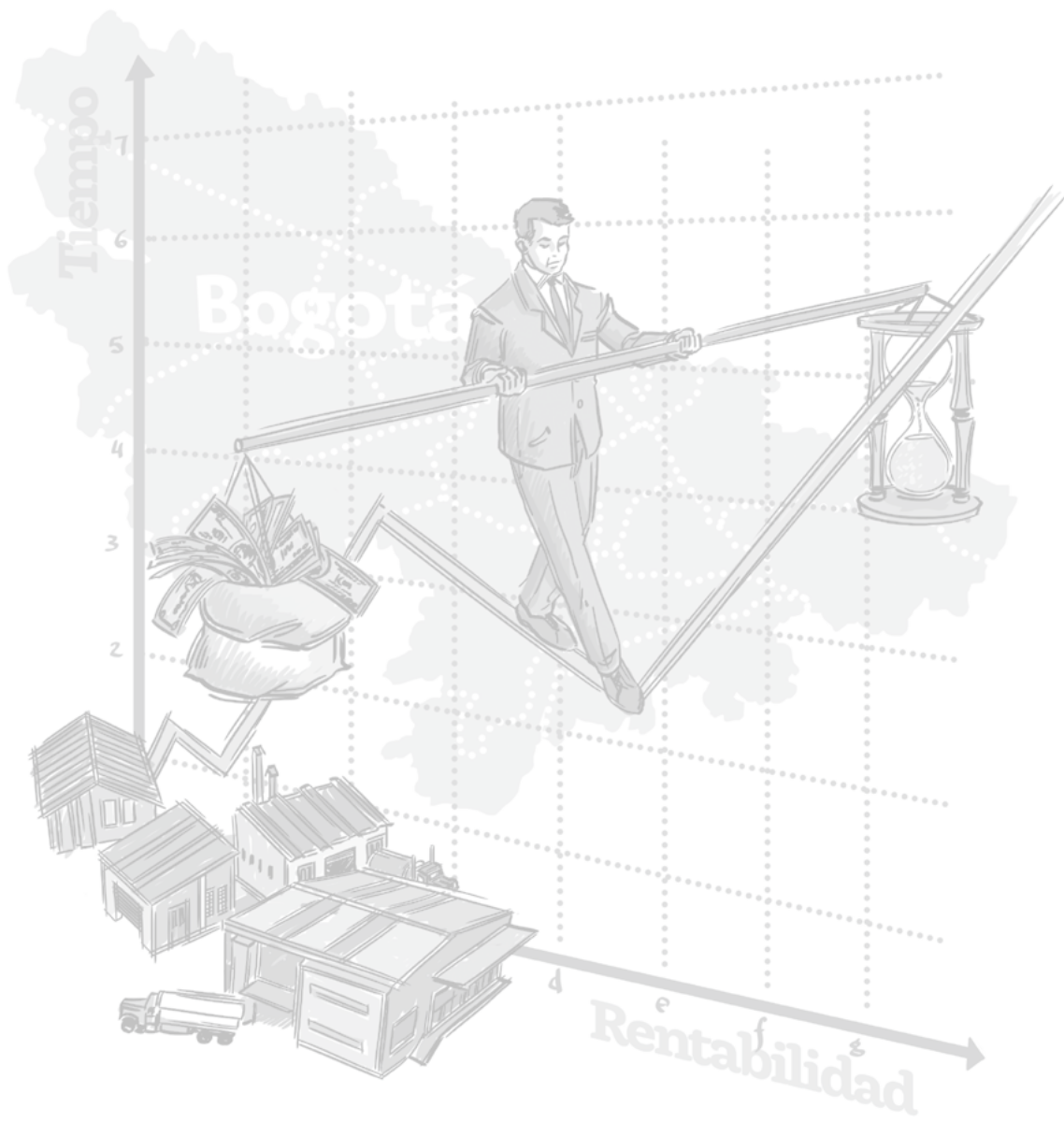
Al examinar el sector en el que se encuentran los pequeños negocios, aquellos pertenecientes a transporte, almacenamiento y comunicación y comercio, reparación, restaurantes y hoteles tienen una mayor probabilidad de cierre. El análisis de este último sector muestra la relevancia del desempeño operativo dentro de la probabilidad de éxito, a diferencia del sector de establecimientos financieros, seguros, actividades inmobiliarias y servicios a las empresas, en donde es relevante su rentabilidad neta. Si bien los resultados de este trabajo, las estadísticas sobre microempresas y otros trabajos en el ámbito internacional muestran una alta tasa de mortalidad inherente a los pequeños negocios, sería interesante para posteriores investigaciones profundizar acerca del comportamiento y permanencia de las sobrevivientes, y cuáles son los factores de éxito para aquellas que pueden transformarse en medianas y grandes. Un estudio transversal del ciclo de pequeña a mediana o gran empresa puede dar luz acerca de muchos más determinantes a tener en cuenta en la gestión de emprendimientos con potencial de expansión.

## Referencias bibliográficas

- Agarwal, S., Chomsisengphet, S., Liu, C., & Mielnicki, L. (2005). Impact of State Exemption Laws on Small Business Bankruptcy Decision. *Southern Economic Journal*, 71(3), 620-635.
- Aguilar, J., Ramírez, N., & Hernández, C. (2011). La entrada al mercado de las microempresas informales en México y la relación con su expectativa de vida. *Revista Internacional de Administración y Finanzas*, 4(4), 1-14.



- Alcívar, A., & Saínes, A. (2013). *Análisis de la quiebra empresarial de pequeña y medianas empresas en Ecuador (2006-2010), una aplicación del modelo de duración de Cox* (Trabajo de grado). Escuela Superior Politécnica del Litoral. Recuperado el 25 de febrero del 2014 desde: <http://www.dspace.espol.edu.ec/handle/123456789/24280>.
- Cader, H., & Leatherman, J. (2011). Small Business Survival and Sample Selection Bias. *Small Business Economics*, 37(2), 155-165.
- Cámara de Comercio de Bogotá (2014). *Información Empresarial. Base de datos disponible en la oficina de Gerencia de Formación* [CD-ROM]. Consultado el 2 de febrero del 2014.
- Congreso de la República. Ley 905 del 2004 (agosto 2) por medio de la cual se modifica la ley 590 del 2000 sobre promoción del desarrollo de la micro, pequeña y mediana empresa colombiana.
- Congreso de la República. Ley 1258 del 2008 (diciembre 5) por medio de la cual se crea la sociedad por acciones simplificada.
- Gentry, J., Newbold, P., & Whitford, D. (1985a). Classifying bankrupt Firms with Funds Flow Components. *Journal of Accounting Research*, 23(1), 146-160.
- Gentry, J., Newbold P., & Whitford, D. (1985b). Predicting Bankruptcy: If cash flow's not the bottom line, what is? *Financial Analysts Journal*, 41(5), 47-56.
- Glennon, D., & Nigro, P. (2005). Measuring the default risk of small business loans: A Survival analysis approach. *Journal of Money, Credit and Banking*, 37(5), 923-947.
- Green, W. (1998). *Análisis econométrico*. Madrid: Prentice Hall.
- Headd, B. (2003). Redefining Business Success: Distinguishing between Closure and Failure. *Small Business Economics*, 21(1), 51-61.
- Everett, J., & Watson, J. (1998). Small Business Failure and External Risk Factors. *Small Business Economics*, 11(4), 371-390.
- Kaplan, E., & Meier, P. (1958). Nonparametric Estimation from Incomplete Observations. *Journal of the American Statistical Association*, 53(282), 457-481.
- Kiefer, N. (1988). Economic Duration Data and Hazard Functions. *Journal of Economic Literature*, 26(2), 646-679.
- Lancaster, T. (1972). A Stochastic Model for the Duration of a Strike. *Journal of the Royal Statistical Society*, 135(2), 257-271.
- Lin, S., Ansell, J., & Andreeva, G. (2012). Predicting default of a small business using different definitions of financial distress. *The Journal of the Operational Research Society*, 63(4), 539-548.
- Maçãs, P., Gonçalves, M., & Serrasqueiro, Z. (2013) The influence of age on SMES' growth determinants: empirical evidence. *Small Business Economics*, 40(2), 249-272.
- Madriñán, R. (2010). La sociedad por acciones simplificada (sas) y su impacto en el desarrollo: Un análisis a la inversión extranjera y el emprendimiento. En Reyes, F. (Coord.), *Estudios sobre la sociedad por acciones simplificada* (pp. 317-322). Bogotá: Universidad Externado de Colombia.
- Martínez, A. (2006). Determinantes de la Supervivencia de Empresas Industriales en el Área Metropolitana de Cali 1994-2003. *Serie Ensayos sobre Economía Regional*, 41(julio). Bogotá: Banco de la República.
- Montoya, A., Montoya, I., & Castellanos, O. (2010). Situación de la competitividad de las pyme en Colombia: elementos actuales y retos. *Revista Agronomía Colombiana*, 28(1), 107-117.
- Nieto, N., & Isaza, E. (2010). Flexibilización Societaria. Un Acercamiento a la Sociedad por Acciones Simplificada a partir de la Intervención de la Superintendencia de Sociedades. *Revista Facultad de Derecho y Ciencias Políticas*, 40(112), 43-79.
- Ortiz, M. (2013). El fracaso de la microempresa relacionado con las características individuales del propietario: un estudio empírico en República Dominicana. *Faedympye International Review*, 2(3), 39-48.
- Parra, J. (2011). Determinantes de la probabilidad de cierre de nuevas empresas en Bogotá. *Revista Facultad de Ciencias Económicas: Investigación y Reflexión*, 19(1), 27-53.
- Sánchez, J., Osorio, J., & Baena, E. (2007). Algunas aproximaciones al problema de financiamiento de las pymes en Colombia. *Scientia et Technica*, 34(mayo), 321-324.
- Santana, L. (2014). Costo de capital de micro y pequeñas empresas en Bogotá D.C., una aproximación con modelos de probabilidad. *I Congreso internacional de contabilidad y finanzas, desafíos en los mercados emergentes*. 104-14.
- Schäfer, D., & Talavera, O. (2009). Small Business Survival and Inheritance: Evidence from Germany. *Small Business Economics*, 32(1), 95-109.
- Sharabany, R. (2004). *Business failures and macroeconomic risk factors*. (Documento de Trabajo 200406). Banco de Israel, Departamento de Investigaciones. Recuperado el 25 de febrero del 2014, desde: <http://bankisrael.org.il/deptdata/mehkar/papers/dp0406e.pdf>.
- Superintendencia de Sociedades (2013). Informe Regional Bogotá 2009-2012. Bogotá: Delegatura de Asuntos Económicos y Contables.
- Velásquez, F. (2004). La Estrategia, la estructura y las formas de asociación: fuentes de ventaja competitiva para las pymes colombianas. *Estudios Gerenciales*, 93, 73-97.
- Wagner, J. (2013) Exports, imports and firm survival: first evidence for manufacturing enterprises in Germany. *Review of World Economics / Weltwirtschaftliches Archiv*, 149(1), 113-130.
- Wennberg, K., & Lindqvist, G. (2010). The effect of clusters on the survival and performance of new firms. *Small Business Economics*, 34(3), 221-24.



# Microemprendimientos como instrumento de combate a la pobreza: una evaluación social para el caso mexicano

*Natanael Ramírez Angulo*

Doctor en Ciencias Económicas  
Universidad Autónoma de Baja California  
Tijuana, México  
Economía Industrial y Desarrollo Empresarial  
Correo electrónico: natanael@uabc.edu.mx  
Enlace ORCID: <http://orcid.org/0000-0002-4910-7648>

*Alejandro Mungaray Lagarda*

Doctor en Economía  
Universidad Autónoma de Baja California  
Tijuana, México  
Economía Industrial y Desarrollo Empresarial  
Correo electrónico: mungaray@uabc.edu.mx  
Enlace ORCID: <http://orcid.org/0000-0001-5633-4585>

*José Gabriel Aguilar Barceló*

Doctor en Ciencias Económicas  
Universidad Autónoma de Baja California  
Tijuana, México  
Economía Industrial y Desarrollo Empresarial  
Correo electrónico: gaba@uabc.edu.mx  
Enlace ORCID: <http://orcid.org/0000-0002-6378-6886>

*Yadira Zulith Flores Anaya*

Maestra en Ciencias Económicas  
Universidad Autónoma de Baja California  
Tijuana, México  
Economía Industrial y Desarrollo Empresarial  
Correo electrónico: flores.yadira@uabc.edu.mx  
Enlace ORCID: <http://orcid.org/0000-0002-7958-3354>

MICRO-ENTREPRENEURSHIP AS POVERTY FIGHTING TOOL: A SOCIAL EVALUATION OF THE MEXICAN CASE

**ABSTRACT:** This study places neglected micro-enterprises within the framework of poverty and vulnerability indicators in Mexico and determines its Social Net Present Value as an approach to the adequate way of measuring their profitability. Results allow to confirm the hypothesis of positive social profitability of this type of projects. Additionally, the evidence shows that the state of vulnerability of these businesses decreases as they receive support. Conclusions point that the decision by the Mexican Government of providing support in terms of financing and training is appropriate, since this contributes to mitigate the condition of poverty of those who promote this kind of enterprises, although these do not always reach the level of income expected in a market of competitive work.

**KEYWORDS:** Social entrepreneurship, micro-enterprise, Social Net Present Value, poverty.

MICROEMPREENDIMIENTOS COMO INSTRUMENTO DE COMBATE À POBREZA: UMA AVALIAÇÃO SOCIAL PARA O CASO MEXICANO

**RESUMO:** Neste trabalho, localizam-se as microempresas marginalizadas no âmbito dos indicadores de pobreza e vulnerabilidade no México e determina-se seu Valor Presente Líquido Social como aproximação à forma adequada de medir sua rentabilidade. Os resultados permitem aceitar a hipótese de rentabilidade social positiva para esses projetos; além disso, a evidência mostra que seu estado de vulnerabilidade é menor quando são apoiadas. Conclui-se que é pertinente a decisão do governo de apoiá-las com financiamento e capacitação, entre outras razões porque isso ajuda a amenizar a condição de pobreza daqueles que as geram, embora nem sempre consigam atingir o nível de ingresso que se esperaria de um mercado de trabalho competitivo.

**PALAVRAS-CHAVE:** empreendimento social, microempresa, pobreza, Valor Presente Líquido Social.

LES MICRO-ENTREPRISES COMME DES OUTILS POUR COMBATTRE LA PAUVRETÉ: UNE ÉVALUATION SOCIALE POUR LE CAS DU MEXIQUE

**RÉSUMÉ:** Dans cet article, on situe les micro-entreprises marginalisées dans le cadre des indicateurs de la pauvreté et de la vulnérabilité au Mexique, et l'on détermine leur Valeur Actuelle Nette Sociale comme une approche à la façon appropriée de mesurer leur rentabilité. Les résultats nous permettent d'accepter l'hypothèse des rendements sociaux positifs pour ces projets; en outre, les évidences montrent que leur statut de vulnérabilité est moindre une fois qu'ils sont pris en charge. On conclut que la décision du gouvernement de les soutenir avec du financement et de la formation est pertinente, entre autres parce que ceci contribue à atténuer l'état de pauvreté de ceux qui les génèrent, quoiqu'ils n'arrivent pas toujours à atteindre le niveau de revenu que l'on attendrait d'un marché de travail concurrentiel.

**MOTS-CLÉ:** entreprise sociale, micro-entreprise, Valeur Actuelle Nette Sociale, pauvreté.

**CORRESPONDENCIA:** Natanael Ramírez Angulo. Universidad Autónoma de Baja California, Facultad de Economía y Relaciones Internacionales Calzada Universidad, N.º 14.418, Parque Industrial Internacional Tijuana. Tijuana, México.

**CITACIÓN:** Ramírez Angulo, N., Mungaray Lagarda, A., Aguilar Barceló, J. G., & Flores Anaya, Y. Z. (2017). Microemprendimientos como instrumento de combate a la pobreza: una evaluación social para el caso mexicano. *Innovar*, 27(64), 63-74. doi: 10.15446/innovar.v27n64.62369.

**ENLACE DOI:** <https://doi.org/10.15446/innovar.v27n64.62369>.

**CLASIFICACIÓN JEL:** D24, I32, I38.

**RECIBIDO:** Marzo 2015, **APROBADO:** Enero 2016.

**RESUMEN:** En este trabajo se ubica a las microempresas marginadas en el marco de los indicadores de pobreza y vulnerabilidad en México y se determina su Valor Actual Neto Social como aproximación a la forma adecuada de medir su rentabilidad. Los resultados permiten aceptar la hipótesis de rentabilidad social positiva para estos proyectos; además, la evidencia muestra que su estado de vulnerabilidad es menor una vez que son apoyadas. Se concluye que es pertinente la decisión del Gobierno de apoyarlas con financiamiento y capacitación, entre otras razones porque ello ayuda a paliar la condición de pobreza de aquellos que las generan, aunque no siempre consiguen alcanzar el nivel de ingreso que se esperaría de un mercado de trabajo competitivo.

**PALABRAS CLAVE:** emprendimiento social, microempresa, valor actual neto social, pobreza.

## Introducción

Las repercusiones de la crisis económica y financiera internacional de la década pasada se han traducido, en los años recientes, en un incremento en la

incapacidad del mercado laboral mexicano para absorber una parte significativa de la población económicamente activa, lo que presiona al alza la tasa de desocupación del país e, incluso, genera un incremento importante en la movilidad de las personas que viven en zonas de alta pobreza y marginación hacia regiones donde estas vislumbran una mejor oportunidad (Mungaray Escamilla, Ramírez y Aguilar, 2014; Dieterlen, 2003).

Una respuesta por parte de este sector de la población, que no encuentra espacio en el mercado laboral o que no está satisfecho con lo que puede obtener en este, ha sido el autoempleo o la conformación de una microempresa mediante la generación de un emprendimiento que les permita, al menos, generar los ingresos necesarios para subsistir (Aguilar, Ramírez y Barrón, 2007). Estos emprendimientos, con los que empeñosamente se busca generar los ingresos que probablemente no se pudieron conseguir en el mercado laboral y que emplean al 40% de la población (Mungaray *et al.*, 2010), suelen contar con promotores con una muy limitada dotación de recursos financieros y baja formación educativa, no obstante representan, en algunos casos, decisiones de vida que van más allá del ámbito económico, aunque no haya muchos estudios empíricos que evidencien su valor social.

Desde una perspectiva económica, los resultados de los programas asistenciales muestran que, a pesar de las circunstancias desfavorables en las que se crean, muchos de estos emprendimientos tendrían la posibilidad de convertirse en microempresas exitosas a su nivel, de contar con el apoyo de programas públicos o privados que les permitan acceder al conocimiento y los recursos que requieren para consolidarse. Por otro lado, organismos internacionales como el Banco Interamericano de Desarrollo (BID) y la Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL) reconocen en estos esfuerzos una vía de mercado para fortalecer la estructura empresarial y mitigar la pobreza, por su papel como redistribuidores del ingreso (Bellandi y De Propis, 2012).

En el caso de México, estas microempresas generalmente operan al margen de la formalidad, mantienen bajos niveles de rentabilidad económica y presentan restricciones para impulsar su propio crecimiento. A pesar de estos inconvenientes, podrían ser rentables económicamente, pero sobre todo socialmente, ya que el saldo entre los beneficios indirectos y externalidades positivas —que contribuyen, por ejemplo, al abatimiento a la pobreza o la estabilización social de corto plazo— sería mayor que el que representan los costos indirectos y externalidades negativas que generan —podrían, por ejemplo, fomentar la informalidad económica

o afectar negativamente la plusvalía de zonas residenciales—, sobre todo una vez que han recibido asistencia técnica y económico-financiera, lo que justificaría el apoyo que les pueda brindar el Estado (Mungaray, Ramírez, Ramírez y Taxis, 2010).

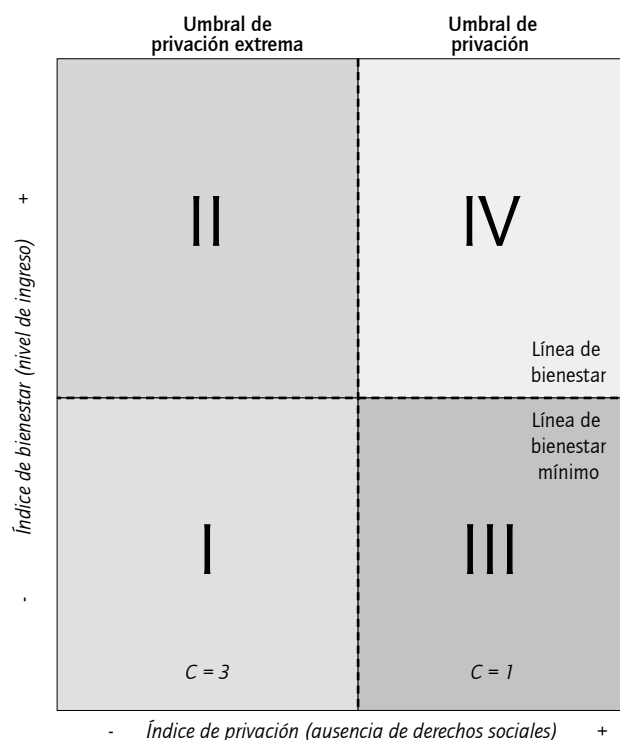
Bajo ese contexto, el presente trabajo tiene como objetivo evaluar la rentabilidad económica y social de un grupo de microempresas marginadas de la ciudad de Tijuana (México) y probar la hipótesis de que estas pueden incrementarse a través de la asistencia, capacitación y apoyo económico, con el fin de determinar qué tan pertinente resulta el fomento de su desarrollo como complemento a las estrategias de combate a la pobreza y de desarrollo social que se aplican en el país.

### Comportamiento de la pobreza en México

De acuerdo con el Consejo Nacional de Evaluación de la Política de Desarrollo Social (Coneval, 2010) de México, una persona es vulnerable por carencia social cuando no tiene garantizado el acceso a, al menos, uno de los siguientes seis derechos: 1) educación, 2) servicios de salud, 3) seguridad social, 4) calidad y espacio en la vivienda, 5) servicios básicos en la vivienda y 6) alimentación. Por otro lado, se considera que una persona no cuenta con el bienestar económico básico si no supera una determinada línea de ingreso, calculado a través de criterios específicos establecidos en la normativa legal que toma en cuenta desarrollos teóricos disponibles en la literatura y la experiencia latinoamericana, combinando mediciones de pobreza por ingresos con las de necesidades básicas insatisfechas.

Según estos criterios, la población se puede clasificar en cuatro categorías: 1) aquellos que se encuentran en pobreza multidimensional, 2) los que son vulnerables por carencia social, 3) los que son vulnerables por ingresos y 4) los que no son pobres o vulnerables (figura 1). La pobreza multidimensional a su vez se puede clasificar en pobreza extrema y moderada. Una persona es clasificada en el rango de pobreza extrema cuando tiene tres o más carencias sociales (umbral de privación extrema) y su ingreso es insuficiente para alcanzar la canasta alimentaria (bienestar económico mínimo), mientras que se encuentra en pobreza moderada cuando siendo pobre multidimensional, tiene entre una y dos carencias sociales o tiene unos ingresos económicos entre el costo de la canasta básica y la línea de bienestar (Coneval, 2014a).

En México, a pesar de diversos programas y políticas públicas que se han venido implementando desde los 70 para



**Figura 1.** Clasificación de la pobreza en México. Fuente: elaboración propia con información de Coneval (2010).

atender el problema de la pobreza<sup>1</sup>, esta se ha mantenido (Barajas, 2002). A finales de los 80, existían 47 millones de pobres (individuos por debajo de la línea de bienestar), que representaban el 52% de la población total, y 30 años después, en el 2013, la cifra era de 53 millones de habitantes en situación de pobreza, que representaron el 51% del total poblacional; de ellos, el 10% se clasifica en situación de pobreza extrema (Coneval, 2014a).

<sup>1</sup> Durante la presidencia de Luis Echeverría Álvarez (1970-1976), se implementó el Programa de Inversiones para el Desarrollo Rural (Pider); durante el sexenio del presidente José López Portillo (1976-1982), se puso en funcionamiento la Coordinación del Plan Nacional de Zonas Deprimidas y Grupos Marginados (Coplamar); en la administración de Miguel de la Madrid (1982-1988), se aplicó el Programa de Desarrollo Regional; en el caso de Carlos Salinas de Gortari (1988-1994), se implementó el Programa Nacional de Solidaridad (Pronasol); durante la administración de Ernesto Zedillo Ponce de León (1994-2000), tuvo lugar el Programa de Educación, Salud y Alimentación (Progresá); durante las administraciones de Vicente Fox Quesada (2000-2006) y Felipe Calderón Hinojosa (2006-2012), se desarrolló el Programa Oportunidades, y en la administración actual (2012-2018), se aplica el Programa de Inclusión Social Prospera.



En el 2012, la pobreza moderada en México se concentraba en 17 entidades federativas, localizadas principalmente en las zonas centro y sur del país, donde al menos el 35% de su población soportaba carencias de este tipo, por lo que sus ingresos no alcanzaban el nivel básico y padecían la falta de al menos uno de los seis indicadores sociales mencionados previamente (figura 2). Destacan entidades federativas como Tlaxcala, Puebla y Zacatecas, en las que alrededor del 50% de su población se encontraba en esta situación en el año referido (tono intenso en la figura 2), mientras que en estados del norte del país, como Nuevo León, Sonora y Coahuila, la incidencia era mucho menor, pues la población que padeció niveles de pobreza moderada no superaba el 25% (tono débil en la figura 2).

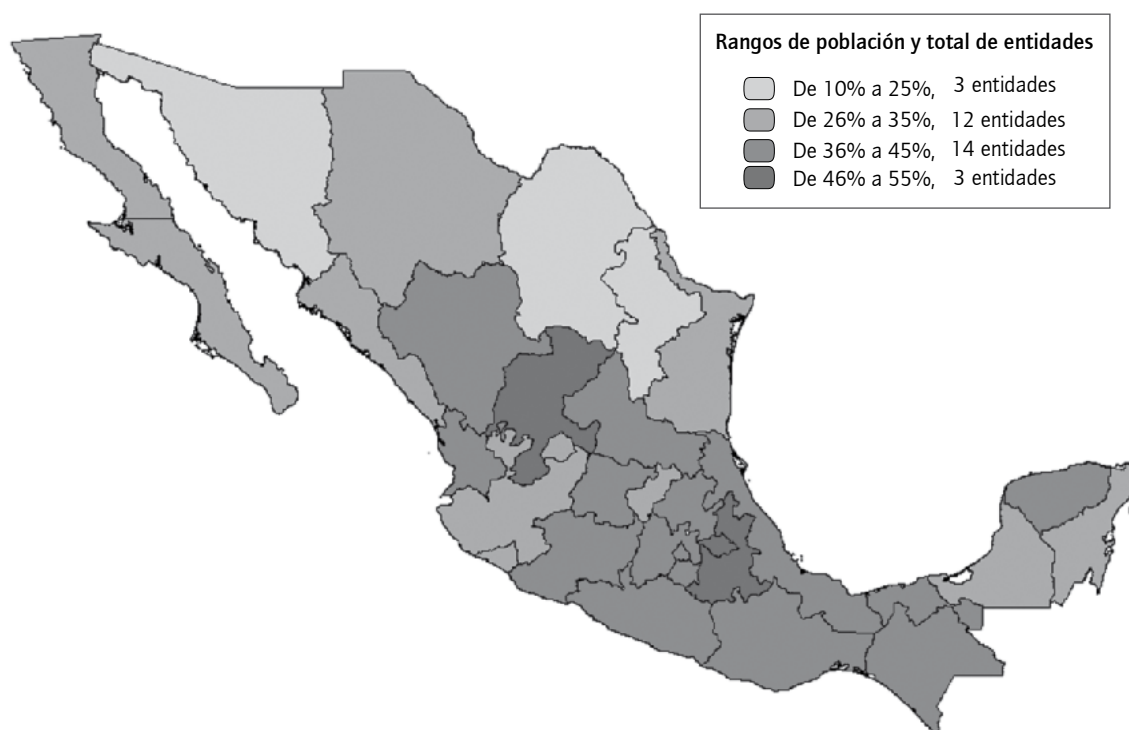
En el caso de la pobreza extrema (figura 3), destacan entidades federativas como Chiapas y Guerrero, donde más del 30% de su población padecía este nivel de pobreza en el 2012. Este dato es especialmente preocupante si se traduce en individuos, pues indica que entre ambos estados se concentran 2,7 millones de personas que no cuentan con los ingresos suficientes para satisfacer necesidades tan básicas como la alimentación y la vivienda, y tampoco con muchos de los derechos sociales fundamentales. La cifra anterior equivale al 23% de la población total del país que padece pobreza extrema. La distancia en porcentaje poblacional entre los estados de mayor (74,7%) y menor (23,2%) pobreza multidimensional (Chiapas y Nuevo León,

respectivamente) es de 52 puntos, lo que evidencia las fuertes desigualdades regionales que existen en el país. Desde esta perspectiva, Baja California se encuentra entre los cinco estados con menor pobreza; sin embargo, es interesante ahondar un poco más sobre este tema.

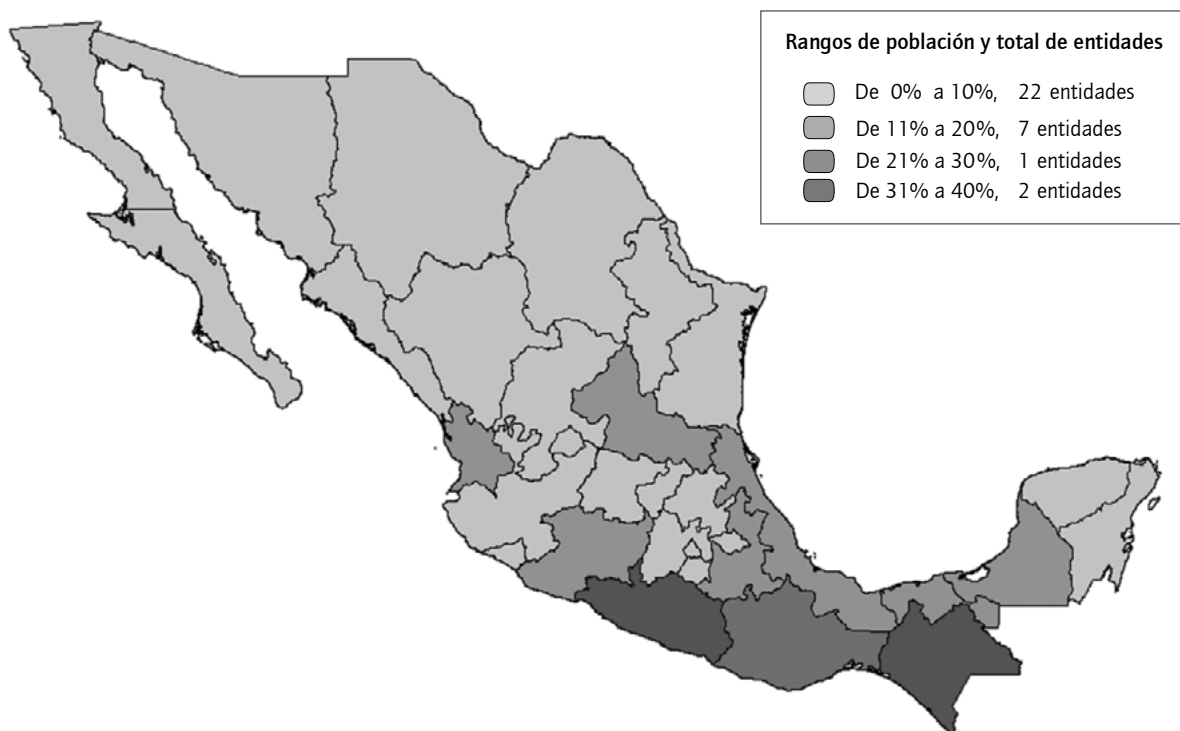
En el caso particular del estado de Baja California, la población exclusivamente en condiciones de pobreza moderada fue de 906.895 personas, que tenían en promedio 2 carencias sociales; estas representaban el 28,6% de la población del estado. Esto significa que aproximadamente el 32,1% de la población bajacaliforniana vivía en condiciones de pobreza multidimensional. Por otra parte, había 111.014 personas (3,5%) en clasificación de pobreza extrema (Coneval, 2012b).

Para el caso de Tijuana, en el 2012 había 623.298 personas que recibían un ingreso por debajo de la línea de bienestar por su trabajo; cabe señalar que, en ese año, Tijuana era el quinto municipio con mayor número de población en situación de pobreza en México, con 525.769 personas (32,8% de su población), mientras que Mexicali ocupaba la posición 14 con 282.538 (30,2% de su población). Con respecto a los indicadores de carencia de los derechos sociales, el 55,9% de la población de Tijuana carecía de acceso a la seguridad social<sup>2</sup>, el 41%, al de acceso a los servicios de salud y el 17,2% presentaba rezago educativo (Coneval, 2012a).

<sup>2</sup> Entendida esta como el conjunto de medidas encaminadas a evitar



**Figura 2.** Mapa de la pobreza moderada en México por entidad federativa para 2012. Fuente: Coneval (2013).



**Figura 3.** Mapa de la pobreza extrema en México por entidad federativa para 2012. Fuente: Coneval (2013).

La pobreza en estados como Baja California suele concentrarse en personas migrantes procedentes de entidades federativas con todavía menores niveles de bienestar, como Chiapas u Oaxaca. El índice de tendencia laboral de la pobreza que estima la Coneval y que mide hacia dónde migra la población con mayor nivel pobreza ubica a Baja California, Nuevo León y el Distrito Federal como las principales entidades receptoras de población que enfrentan este fenómeno.

### Emprendimientos sociales y microempresas

En la literatura reciente, el emprendimiento, en términos conceptuales, se concibe como la puesta en marcha de un nuevo negocio, sin que necesariamente se distinga por tamaño o monto de capital invertido para que pueda ocurrir (Lumpkin y Dess, 1996; Morris, Kuratko y Covin, 2008). Por otro lado, autores como Becattini, Bellandi y De Propriis (2009) conciben al emprendedor no solo como una persona que invierte sus ahorros y compromete sus habilidades técnicas, administrativas, de liderazgo y de capacidad de trabajo en un nuevo proyecto, sino también como aquella que compromete el nivel de confianza y reputación en las relaciones con parientes, amigos o redes de trabajo. Debido a lo anterior, los retornos no solo se deberían medir en

términos de los logros económicos de corto plazo, sino que además se debería considerar la posibilidad de que el emprendimiento constituya un proyecto de vida y su impacto en el entorno del emprendedor.

La literatura distingue dos tipos de emprendimientos: el de énfasis comercial y el de énfasis social. Aunque existen autores que argumentan que ambos generan valor social y, por tanto, no deben hacerse diferenciaciones más allá de destacar el lucro pretendido por los emprendimientos comerciales (Acs Bosma y Sternberg, 2011), otros autores afirman que las particularidades que tienen los emprendimientos sociales requieren de un tratamiento diferenciado y desagregado (Austin, Stevenson y Wei-Skillern, 2006; Bornstein y Davis, 2010).

De acuerdo con Zahra Gedajlovic, Neubaum y Shulman (2009), Nicolás y Rubio (2012) y Lepoutre, Justo, Terjesen y Bosma (2011), existen tres tipos de emprendimientos sociales. En el primero se encuentran las organizaciones que tiene como objetivo primario una misión social y que en la mayoría de los casos operan sin fines de lucro; en el segundo grupo se encuentra la empresa social híbrida, que mantiene la visión social, pero en la que una parte de sus ingresos y financiamiento se obtiene por la vía del mercado; finalmente, en el tercer grupo se encuentran los microemprendimientos con ánimo de lucro, que pueden tener o no un fin social, pero que, en todo caso, suponen poner en marcha una idea de negocio para generar una ganancia

desequilibrios económicos y sociales que, de no resolverse, significarían la reducción o la pérdida de los ingresos.

de supervivencia, con un esfuerzo intensivo en trabajo y no necesariamente en capital. En esta última categoría se encuentran personas de bajos recursos pero con experiencia y habilidades suficientes como para poner en marcha y desarrollar una iniciativa empresarial propia. Se trata, entonces, de microemprendimientos marginados o surgidos en condiciones desfavorables. Un ejemplo mundialmente conocido de este nivel de emprendimientos, generalmente de baja escala, son los impulsados por el *Grameen Bank* de Bangladés que, mediante pequeños préstamos, impulsa el desarrollo de negocios familiares.

Por otra parte, para el Global Entrepreneurship Monitor (GEM), los emprendimientos sociales se pueden clasificar en cuatro tipos: 1) *organización no gubernamental (ong) tradicional*, que engloba organizaciones sin ánimo de lucro con un objetivo social muy definido; 2) *empresa social sin ánimo de lucro*, que es innovadora en sus proyectos, no tiene interés de generar ganancia y cuyo principal objetivo es de carácter social, en muchos casos relacionado con la protección del medio ambiente; 3) *empresa social híbrida*, que tiene un objetivo social, pero en la que existe una estrategia de generación de ganancias que es complementaria a la misión de la organización; y finalmente 4) *empresa social con ánimo de lucro*, que presenta una clara estrategia de generación de ganancias en convivencia con el objetivo social (Terjersen *et al.*, 2011).

Si bien es cierto que aún no existe consenso sobre la definición del emprendedor social, debido a que la búsqueda de soluciones a los problemas de la sociedad no es incompatible con la persecución de ingresos económicos, un emprendedor que se involucra en un proyecto de esta naturaleza sigue estando caracterizado por el hecho de que, ante la detección de una oportunidad, responde activamente creando una empresa (Nicolás y Rubio, 2012). En cualquier caso, el potencial de éxito de un emprendimiento estará influido por la formación, destrezas y empeño del individuo que lo promueve, pero también por el nivel de desarrollo económico, social o cultural del lugar donde ocurre y el momento específico en que se lleva a cabo (Lepoutre *et al.*, 2011).

Otra clasificación común para los emprendimientos es la que los ordena en dos categorías de acuerdo con su naturaleza: por necesidad y por oportunidad. Los emprendimientos por naturaleza suelen tener su origen en la búsqueda de solución a un problema financiero, en muchos casos relacionado con la pérdida de un trabajo previo, frustraciones en el ámbito laboral o una situación familiar inesperada, y suelen ocurrir en mercados con bajas barreras a la entrada y a la salida. Por otro lado, los emprendimientos por oportunidad, suelen tener mayor claridad acerca de su potencial de crecimiento, al aprovechar un vacío de

mercado con una solución innovadora, (Mungaray, Osuna, Ramírez, Ramírez y Escamilla, 2015). Aunque la mayoría de los emprendimientos surgidos en condiciones desfavorables son emprendimientos por necesidad, no se puede garantizar una correlación perfecta entre ambas condiciones.

De acuerdo con los reportes del GEM para América Latina, México presenta una dinámica creciente a partir del 2010 en el indicador que mide la actividad total emprendedora en su fase inicial, ya que en el 2007 era el país con el nivel más bajo en este indicador, pero para el 2014, el indicador presentó un valor de 18,9%, solo por debajo de Chile y Perú. Es importante destacar que, para ese año, del total de la actividad emprendedora, poco más del 20% se clasificaba en emprendimiento por necesidad, lo que ubica a México en el promedio de América Latina; sin embargo, también llama la atención que a partir del 2012 esta proporción ha presentado una tendencia positiva (GEM, 2014).

En los países en desarrollo, existe una abundante cantidad de emprendimientos de este nivel que, aun representando la única alternativa de supervivencia económica para muchas familias, no logran mantenerse en operación por mucho tiempo, debido a que sus propietarios carecen de instrucción en temas básicos de administración, finanzas y gestión, y no están en posibilidad de contratar estos servicios a precios de mercado. No obstante, el apoyo de carácter oficial para proveer esta capacitación no siempre está en la primera línea de prioridades de los gobiernos, debido a que en muchos casos estas actividades son excluidas de la política pública.

Está comprobado, sin embargo, que estos esfuerzos microempresariales representan un instrumento valioso para abatir los niveles de pobreza y marginación no solo en México, sino en diversas regiones del mundo, por lo que tiene sentido intentar identificar y desarrollar sus vocaciones empresariales —cuando existan—, dotándolos de capital físico, humano y social (Millán, 2005). En razón de lo anterior, la microempresa se convierte no solo en una válvula de escape para que el Estado pueda estabilizar el contexto económico local, sino también en un instrumento para combatir la pobreza en sus diversas manifestaciones.

### Datos y aspectos metodológicos

Para la realización de los ejercicios empíricos se utiliza información de 394 microempresas ubicadas en zonas marginadas de Tijuana (México), levantada entre febrero del 2012 y abril del 2014. Estas microempresas son una muestra aleatoria de la base de datos del Centro de Investigación, Asistencia y Docencia de la Micro y Pequeña Empresa (CIADMYPE), de la Universidad Autónoma de Baja California (UABC). A través de este centro, se brindan servicios de

capacitación, asistencia técnica y acercamiento a las fuentes de financiamiento a microempresas ubicadas en la periferia de las principales localidades del estado, donde se concentra la pobreza. Las estadísticas históricas de microempresas asistidas a lo largo de 15 años indican que se trata de proyectos que dan empleo a hasta cinco personas, contando al propietario, y que en su mayoría son familiares (89%) e informales (88%) (CIADMYPE, 2012).

El objetivo de la evaluación social de proyectos es determinar la conveniencia de ejecutar un proyecto desde la perspectiva de la sociedad en su conjunto. Esta valoración no es exclusiva de las obras sociales o del sector público, sino que también es aplicable para proyectos ejecutados por particulares (Mideplan, 2013). Con el objetivo de determinar el impacto de los emprendimientos marginados como mecanismo de combate a la pobreza, este trabajo pretende evaluar socialmente a un grupo de microempresas de Tijuana, Baja California, y con ello medir su rentabilidad social.

En este trabajo se hace una evaluación social individual e independiente a los referidos microemprendimientos, tanto antes de haber sido apoyadas por el CIADMYPE, como pocas semanas después de haber sido sujetas del apoyo. De la misma forma, se hacen evaluaciones de rentabilidad económica convencionales en ambos momentos del tiempo. Cabe señalar que la asistencia consistió en 12 semanas de capacitaciones en temas contables, económicos, de productividad y fiscales, así como un apoyo económico básico de 300 dólares a fondo perdido para la operación del proyecto, incluyendo insumos e inventarios.

Para el logro de dicho objetivo, se utiliza el indicador del Valor Actual Neto Social (VANS), utilizado por Contreras (2004) y representado por la siguiente ecuación:

$$VANS_{it} = -IS + \sum_{t=1}^n \frac{(BD_{it} + EP_{it}) - (CD_{it} + EN_{it})}{1 + TSD_{it}} \quad (1)$$

Donde  $IS$  es la inversión social necesaria para arrancar el proyecto,  $DB$  hace referencia a los beneficios directos producidos por la empresa y  $CD$  representa los costos directos. La valoración social toma en cuenta externalidades positivas y beneficios indirectos, que se contabilizan en  $EP$ , y externalidades negativas y costos indirectos, que lo hacen en  $EN$ . La tasa social de descuento es  $TSD$ . Todo lo anterior se encuentra particularizado para la microempresa  $i$  y el período  $t$ , a través del subíndice  $it$ . El número de periodos en el horizonte temporal es  $n$ .

Si bien es cierto que toda inversión supone un costo de oportunidad, en este trabajo se opta por hacer  $IS = 0$ , dado que se trata de proyectos con un bajo capital inicial, generalmente representado por un espacio de trabajo, maquinaria

—ya amortizada— e insumos para el hogar. También, debido a su naturaleza, se considera que el mayor impacto social de estos emprendimientos es de corto plazo, por lo que se asume  $n = 1$ .

Particularmente, los beneficios directos son aproximados por los ingresos por ventas de la empresa; como costos directos se utilizan sus costos de venta. Cabe mencionar también que, como externalidades positivas, se consideran el operar en la formalidad, ofrecer empleo remunerado y contar con seguridad social; por otro lado, el empleo no remunerado, la falta de seguridad social y el desempeñarse en la informalidad se consideran manifestaciones de externalidad negativa. Las externalidades solo se contabilizan una vez, según su clasificación, como positiva o negativa.

El primer componente de las externalidades, la condición de formal o informal, se cuantifica mediante el siguiente procedimiento. Como la informalidad se relaciona con un faltante en la recaudación potencial de impuestos, mientras que la pertenencia a la economía formal posibilita esa recaudación, el valor monetario de esta variable se obtiene a partir de la cuota fija integrada anual de impuestos bajo el Régimen fiscal de Pequeños Contribuyentes, que incluye el impuesto sobre la renta (ISR) y el impuesto al valor agregado (IVA). Esta cuota se basa en un pago único preferente, de acuerdo con el rango de ingresos anuales de cada empresa. Por ejemplo, una microempresa con ingresos anuales de 7.143 USD<sup>3</sup> debería pagar 132 USD —equivalente a 1,85% de sus ingresos—, por concepto de impuestos<sup>4</sup>.

El valor del empleo remunerado ( $ER$ ), que es el segundo componente de las externalidades, se estima a través del precio social de la mano de obra ( $PSMO$ ). Al calcular el valor de la mano de obra en un sentido social se pretende llegar a una aproximación de su costo de oportunidad. El valor del  $PSMO$  se calcula de la siguiente manera:

$$PSMO_i = \alpha * CMg + (1 - \alpha) * SBAP_i \quad (2)$$

Donde  $\alpha$  es la proporción de la población desocupada que se encuentra en esa situación por no contar con experiencia (jóvenes ante su primer empleo, por ejemplo), mientras que  $(1 - \alpha)$  es la proporción de desocupados que renunciaron a su trabajo previo o lo habían perdido. El término  $CMg$

<sup>3</sup> Las cantidades monetarias se expresan en dólares estadounidenses para facilitar su interpretación y comparaciones. Se utiliza un tipo de cambio de 14 pesos mexicanos por 1 USD.

<sup>4</sup> Si bien es cierto que la evaluación de proyectos sociales no toma en cuenta los impuestos al considerarlos como una transferencia de recursos, ello no significa que las tasas impositivas no sean útiles para el cálculo de algunos componentes de las evaluaciones económicas y sociales.

(costo marginal) está cuantificado en este caso con el salario mínimo anualizado<sup>5</sup>; por su parte, la expresión  $SBAP_i$  corresponde al salario bruto anual real pagado a los trabajadores de la empresa  $i$ <sup>6</sup>. De acuerdo con el Instituto Nacional de Estadística y Geografía, en el 2014 se tenía  $\alpha \approx 9,6\%$ , (INEGI, 2014). Por tanto, la proporción de trabajadores desempleados que abandonaron su trabajo o que fueron despedidos de este es de alrededor de 90,4%.

Finalmente, se determina el empleo remunerado en la microempresa  $i$  como:

$$ER_i = PSMO_i * TR_i \quad (3)$$

Donde  $TR_i$  es el número de empleados remunerados en la microempresa  $i$ . En el caso del empleo no remunerado (externalidad negativa), el cálculo del  $PSMO$  resulta fijo en 1.356 USD anuales por trabajador por empresa. Cabe anotar que a mayor desempleo se esperaría un menor precio social de la mano de obra —inferior en todo caso al precio de mercado—.

El tercer componente de las externalidades tiene que ver con la seguridad social, particularmente con el rubro de salud. Si los empleados de la microempresa cuentan con seguro de salud, existirá evidencia de externalidad positiva; pero el que los empleados no estén afiliados a ninguna institución que forme parte del Sistema Nacional de Salud se considerará como prueba de externalidad negativa. Conforme a la información pública del gasto total realizado en sus afiliados tanto por el Instituto Mexicano del Seguro Social (IMSS) como por el Seguro Popular durante el 2013, se determinó que el gasto anual medio per cápita era de 412 USD.<sup>7</sup> Los valores se contabilizaron como positivos o negativos en el VANS según la condición de los trabajadores respecto de este derecho social y, en su caso, el tipo de afiliación.

Para el cálculo de la tasa social de descuento ( $TSD_i$ ), se toma como tasa de interés de referencia el rendimiento del certificado de la tesorería de la federación "Cetes 28 días" ( $CT28$ )<sup>8</sup>. Por lo tanto, si la microempresa  $i$  fue apoyada bajo subsidio se utiliza  $TSD_i = CT28$ . Sin embargo, si la empresa no fue apoyada o recibió apoyo a valores de mercado se

considera una tasa deseable de la retribución de la inversión calculada como

$$TSD_i = CT28 * (1 + TISR_i)^2 \quad (4)$$

En la expresión anterior,  $TISR_i$  es la tasa de ISR que paga la empresa  $i$ . Es importante destacar que se considera una tasa de rentabilidad ligeramente diferenciada para cada proyecto en función del volumen de ventas de cada una. Para el cálculo de la rentabilidad económica únicamente se utilizan los valores de los beneficios y costos directos, mientras que la tasa de descuento utilizada es en todos los casos a valores de mercado.

## Discusión de resultados

De acuerdo con las estimaciones, antes de la asistencia el 53,11% de las microempresas estudiadas obtuvo un VANS positivo, lo que implica una conveniencia social para este grupo de proyectos. En lo que se refiere a la rentabilidad económica, consiguieron valores mayores a cero el 68,54% de los casos. Después de haber recibido las capacitaciones y apoyo económico, resultó con VANS positivo el 97,23% de los casos, mientras que una rentabilidad económica positiva era mostrada por el 85,72% de los proyectos.

De lo anterior es posible aceptar la hipótesis de la existencia de rentabilidad social en este tipo de proyectos y, además, de que esta es sensible a la asistencia. Al mismo tiempo, resulta clara la necesidad de que el Estado —u otros organismos— apoye esta clase de emprendimientos, ya sea a través de subsidio o proveyéndoles de aprendizaje, y monitoree su evolución, pues en más del 11% de los casos la rentabilidad económica resultó negativa, mientras que la social, positiva, lo que hace muchos de estos proyectos convenientes pero inviables en términos privados<sup>9</sup>. El subsidio mínimo de apoyo debe ser equivalente a aquello que les haga falta para que la rentabilidad económica llegue a ser positiva.

Los resultados acerca del VANS se presentan en la tabla 1, diferenciando por una selección de variables sociodemográficas relacionadas con el propietario (el género, la escolaridad, el origen geográfico, el grado de marginación de acuerdo con la localización de la empresa<sup>10</sup> y el tipo de seguridad social que se proporciona a los trabajadores), además del sector de actividad económica de la microempresa.

<sup>5</sup> De acuerdo con los valores determinados por la Comisión Nacional de los Salarios Mínimos para la zona económica A, a la que pertenece la ciudad de Tijuana.

<sup>6</sup> En el caso de personal no remunerado se utiliza un valor igual a cero.

<sup>7</sup> Específicamente, en términos per cápita anuales medios, la afiliación al IMSS representaba un gasto de 557 USD y la afiliación al Seguro Popular uno de 209 USD. El no contar con seguro médico implicaba un desembolso medio anual de 672 USD.

<sup>8</sup> De acuerdo con información del Banco de México, el "Cetes 28 días" tomó un valor anualizado de 2,81% en diciembre del 2014.

<sup>9</sup> Esto no va en detrimento de la necesidad de apoyo de los proyectos que ya son social y privadamente rentables.

<sup>10</sup> De acuerdo con el índice de marginación urbana por área geoestadística básica de la Comisión Nacional de Población.



Tabla 1.

*Resultados del VANS después de la asistencia, controlando por variables sociales.*

| Categorías      | VANS per cápita (dólares) | Microempresas (%) | Categorías                   | VANS per cápita (dólares) | Microempresas (%) |
|-----------------|---------------------------|-------------------|------------------------------|---------------------------|-------------------|
| Por género      |                           |                   | Por grado de marginación     |                           |                   |
| Hombres         | <b>104,31</b>             | 24,37             | Muy bajo                     | 87,27                     | 2,03              |
| Mujeres         | 69,80                     | <b>75,63</b>      | Bajo                         | <b>123,40</b>             | 2,03              |
|                 |                           |                   | Medio                        | 76,99                     | <b>93,15</b>      |
|                 |                           |                   | Alto                         | 79,46                     | 2,79              |
| Por actividad   |                           |                   | Por origen                   |                           |                   |
| Comercio        | 76,45                     | <b>70,05</b>      | Locales                      | 77,86                     |                   |
| Manufactura     | <b>93,01</b>              | 6,35              | Foráneos ≥ 18*               | 76,48                     |                   |
| Servicio        | 79,44                     | 23,60             | Foráneos < 18**              | <b>81,55</b>              |                   |
| Por escolaridad |                           |                   | Por tipo de seguridad social |                           |                   |
| Sin estudios    | 47,52                     | 6,87              | IMSS                         | 72,10                     | 24,78             |
| Primaria        | 74,91                     | 32,06             | Ninguno                      | 87,18                     | <b>39,04</b>      |
| Secundaria      | 78,13                     | <b>38,17</b>      | Otro                         | 70,91                     | 3,67              |
| Técnica         | 65,65                     | 4,83              | Popular                      | 67,47                     | 29,87             |
| Preparatoria    | 88,91                     | 11,96             | Privado                      | <b>120,14</b>             | 2,64              |
| Licenciatura    | <b>118,52</b>             | 6,11              |                              |                           |                   |

*Nota.* Cálculos realizados con 394 microempresas. Se muestran en negrita los valores más altos de cada categoría. \* Llegaron a Tijuana siendo mayores de edad. \*\* Llegaron a Tijuana siendo menores de edad. Fuente: elaboración propia.

De acuerdo con la tabla 1, existe una relación positiva entre el grado de escolaridad y el VANS, que es consistente con la teoría del capital humano y diversos trabajos empíricos que generan indicadores de rentabilidad para este tipo de microempresa (Mungaray y Ramírez, 2007), aunque existe mayor sensibilidad a la asistencia en los niveles escolares relacionados con la formación básica. Destaca también el hecho de que el sector de la manufactura, aunque es una minoría en la muestra<sup>11</sup>, es el que presenta mayor rentabilidad social, un indicativo de que las microempresas que se ubican en este sector requieren de una mayor dotación de activos fijos y mejor tecnología para desarrollar su potencial en términos de beneficios sociales; paradójicamente, el incremento medio en la rentabilidad social del estado inicial al final fue mayor para el sector comercial y de servicios. Cabe destacar también que tres de cada cuatro proyectos de esta naturaleza están liderados por mujeres.

Otro resultado interesante es el mayor nivel de rentabilidad de los microempresarios foráneos en relación con los locales, que sin duda está ligado a la menor aversión al riesgo que muestran los migrantes, que les facilita incursionar en el mundo empresarial arriesgando lo único que tienen disponible ante la falta de más activos: su reputación y deseo de salir adelante para apoyar a sus familias. En todo caso,

es importante destacar que un porcentaje importante de estas microempresas no tiene acceso a la seguridad social (39%), por lo que el hecho de emprender un negocio de este tipo puede representarles su única alternativa para acceder a algo tan básico como lo es el servicio de salud, lo que potencializa su valor social.

En un ejercicio complementario, para identificar la proporción de casos que mostraban ausencia de bienestar económico, se compara la utilidad mensual promedio de los microempresarios, que fue de 214 USD, con la línea de bienestar a precios del 2010, cuyo valor fue de 180 USD (Coneval, 2014b). Para hacer más rico el análisis, en un ejercicio contrafactual se revisa qué ocurriría si el individuo tuviera un empleo en lugar de ser microempresario, para lo cual se calcula el ingreso al que, bajo algunas condiciones, podría tener acceso, utilizando la sección de remuneraciones reales por persona ocupada en Baja California, publicada por el INEGI (2015), considerando como referencia el salario y sueldo base de obreros y técnicos en el sector manufacturero a valor promedio del 2014, equivalente a 230 USD. Mientras que el salario hipotético está por encima de la línea de bienestar, en términos medios, el 82,18% de las microempresas llegó a superar el citado nivel de ingresos.

En una comparación simple es posible apreciar que, en términos medios, la utilidad media de las microempresas supera el umbral de bienestar, pero difícilmente supera el ingreso

<sup>11</sup> A su vez la muestra es representativa de la distribución poblacional.

bruto que el mercado de trabajo les proveería de acuerdo con su formación. Esto da pie al planteamiento de al menos dos conjeturas: primero, las microempresas analizadas son altamente vulnerables y, en general, no parece que pretendan maximizar beneficios, sino alcanzar una cuota de subsistencia económica para quien la opera, que, paradójicamente, puede ser suficiente o no para la propia subsistencia del proyecto<sup>12</sup>; segundo, si bien de haber más oportunidades laborales y menos asimetría de información muchos individuos dejarían sus microempresas para insertarse al mercado laboral, las condiciones económicas ofrecen en la microempresa la mejor alternativa laboral de corto plazo.

Aunque no fue posible medir en su totalidad el ámbito de los derechos sociales, conformado por seis indicadores, se cuenta con información acerca de la condición relacionada con los servicios de salud, lo que, sumado a la información de ingresos, permite aproximar la vulnerabilidad de los microempresarios con relación a la distancia que guardan con el estado de pobreza multidimensional.

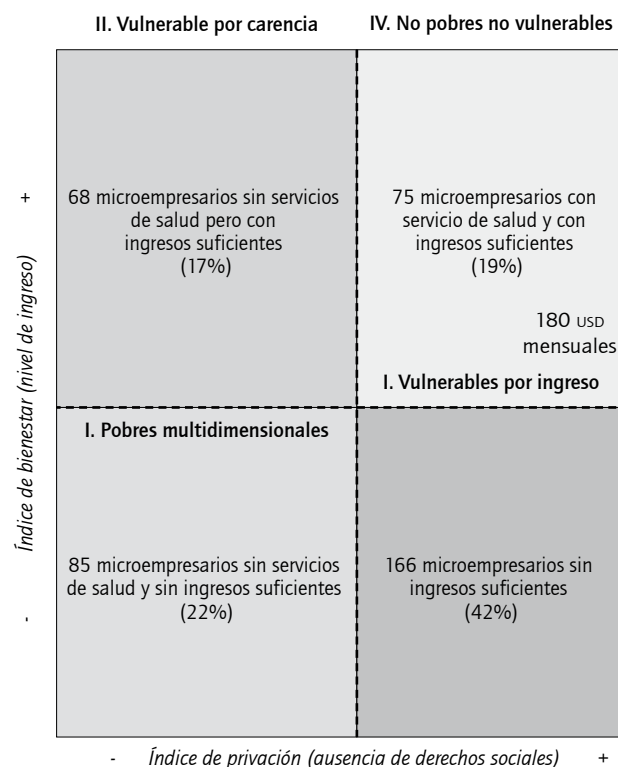
La figura 4 muestra que solo el 19% de los emprendimientos puede considerarse como "no pobres no vulnerables", mientras que el 81% restante presenta alguna vulnerabilidad; el 64% está por debajo del umbral de bienestar en términos netamente económicos; el 37% mostró carencia de servicios de salud, pero los datos oficiales indican que al menos el 65% de la población no tiene acceso a, al menos, un derecho social.

La figura 5 muestra que, en caso de poder acceder a un puesto laboral de acuerdo con su formación u oficio, solo un 18% de los casos estaría dentro del cuadrante de la pobreza multidimensional. Esto muestra la importancia de la formación educativa en la posibilidad de que el individuo pueda superar los umbrales de ingreso básicos ya que no es suficiente el incremento de puestos de trabajo al nivel de formación actual de los trabajadores potenciales.

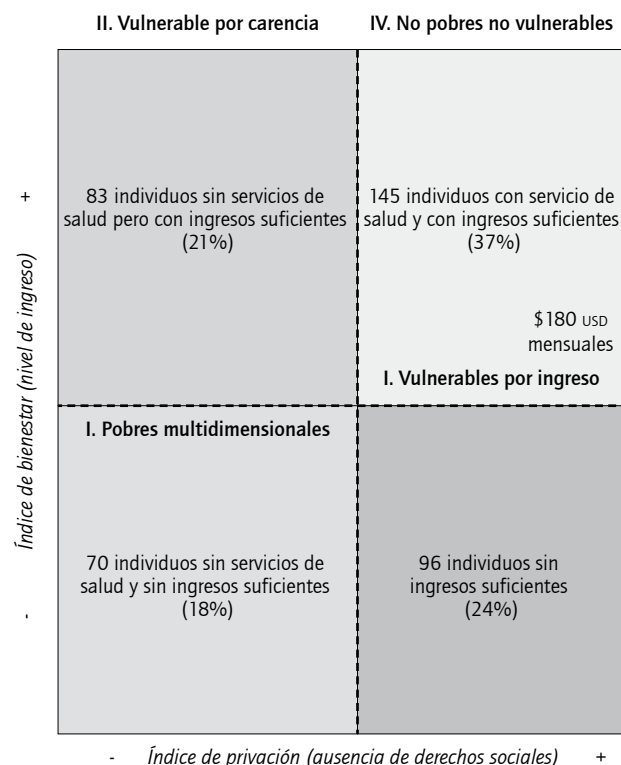
## Conclusiones

En este trabajo se ubican las microempresas marginadas en el marco de los indicadores de pobreza y vulnerabilidad en México. Además, se determina su VANS como indicador de rentabilidad social, sumado al análisis convencional de rentabilidad económica. Los resultados permiten aceptar la hipótesis de rentabilidad social positiva para estos proyectos.

<sup>12</sup> Esto no quiere decir que no haya un ejercicio de optimización implícito en su operación. Por ejemplo, existe una disyuntiva empresa/familia en el uso del tiempo.



**Figura 4.** Identificación de la pobreza multidimensional de los individuos que cuentan con una microempresa en Tijuana. Fuente: elaboración propia con base en Coneval (2014b) y CIADMYE (2012).



**Figura 5.** Identificación de la pobreza multidimensional de los individuos en Tijuana, de no contar con la microempresa. Fuente: elaboración propia con base en Coneval (2014b) y CIADMYE (2012).

Aunque hubo limitaciones para cuantificar beneficios y costos indirectos, así como externalidades (variables utilizadas para el cálculo del VANS), estos son suficientes como para concluir que, si las microempresas pasan a la formalidad (acompañadas de asistencia en las áreas de operación de sus proyectos), pagan un salario a empleados (superior al salario mínimo) y les proporcionan seguridad social, estas generan valor social.

Muchas de las microempresas evaluadas en este trabajo recibieron apoyo económico y asistencia técnica por parte del CIADMYPE. Los resultados del análisis de tipo costo-beneficio realizado (VANS) muestran evidencia de que su estado de vulnerabilidad es menor una vez que son apoyadas, por lo que se concluye que es pertinente la decisión del Gobierno de apoyarlas con financiamiento y capacitación.

También, se logra hacer una primera identificación de la población con microempresas en situación de pobreza, reconociendo que sí existen grupos de alta vulnerabilidad. A partir del análisis comparativo de la rentabilidad de aquellos con microempresa y su rentabilidad en caso de no tenerla, se concluye que estas unidades económicas ayudan a paliar la condición de pobreza, en muchos casos multidimensional, de aquellos que las generan, pero no siempre consiguen representar un mejor ingreso que lo que el mercado de trabajo, en un caso hipotético de mercado laboral competitivo, les puede ofrecer.

Más allá de estos resultados, en este trabajo se presenta la posibilidad de una visión diferente para estos emprendimientos que, si bien no deja de ser cuantitativa, incorpora el valor social que para el individuo, su familia y su entorno puede tener el que este esfuerzo rinda frutos. Aunque la rentabilidad social no es un recurso de supervivencia privativo de proyectos con baja rentabilidad económica, sí es algo que no se encuentra tan fácilmente en proyectos de gran escala.

Dieterlen (2003) señala que si se considera a los pobres como seres pasivos, que ignoran sus necesidades y son incapaces de elegir lo que les conviene, entonces se implementarán políticas paternalistas. No obstante, si se consideran agentes activos, se estará en el camino de apoyarlos a que formen sus propios planes de vida. De lo anterior, se puede conjeturar que la asistencia que el Estado proporciona a las microempresas representa una vía —si no la única, al menos sí una adecuada—, para subsanar el estado de pobreza de este colectivo.

El presente trabajo constituye una primera aproximación a la consideración social y no solo económica de los proyectos microempresariales surgidos en entornos de marginación. Si bien es cierto que su propia naturaleza asociada, en

muchas ocasiones, a garantizar las necesidades básicas parece avalar su análisis bajo este enfoque, será necesario que futuros refinamientos en la investigación tomen en cuenta su contexto competitivo (consumidores, proveedores, competidores), así como otros elementos del entorno como el impacto ambiental, aprendizaje familiar o costos de oportunidad, para los cuales el reto más complicado, más allá de su propia identificación, estará referido a su medición y valoración social.

## Referencias bibliográficas

- Acs, Z., Bosma, N., & Sternberg, R. (2011). Entrepreneurship in world cities. En M. Minniti (Ed), *The Dynamics of Entrepreneurship. Evidence from global entrepreneurship* (pp. 125-151). New York: Oxford University.
- Aguilar, J., Ramírez, N., & Barrón, K. (2007). Conformación de la microempresa marginada en la frontera norte de México. *Estudios Fronterizos*, 8(15), 51-71.
- Austin, J., Stevenson, H., & Wei-Skillern, J. (2006). Social and commercial entrepreneurship: same, different or both? *Entrepreneurship Theory and Practice*, 30(1), 1-22.
- Banco de México (2015). *Tasas y precios de referencia*. Recuperado el 10 de enero del 2015, en: <http://www.banxico.org.mx/SielInternet/consultarDirectorioInternetAction.do?accion=consultarCuadro&idCuadro=CF114>
- Barajas, G. (2002). Las Políticas de administración de la pobreza en México: ayer y hoy. *Foro Internacional*, 42(1), 63-98.
- Becattini, G., Bellandi, M., & De Propriis, L. (2009). Critical nodes and contemporary reflections on industrial districts: an introduction. En G. Becattini, M. Bellandi y L. De Propriis (eds), *A Handbook of Industrial Districts* (pp. xv-xxxv). Cheltenham and Northampton: Edward Elgar.
- Bellandi, M., & De Propriis, L. (2012). Small firms and industrial district. En M. Dietrich y J. Kraft (Eds.), *Handbook on the Economics and Theory of the Firm* (pp. 375-387). Cheltenham y Northampton: Edward Elgar.
- Bornstein, D., & Davis, S. (2010), *Social entrepreneurship. What everyone needs to know*. Oxford: Oxford University.
- CIADMYPE [Centro de Investigación, Asistencia y Docencia de la Micro y Pequeña Empresa]. (2012). *Sistema de Asistencia Microempresarial*. Mexicali: Universidad Autónoma de Baja California. Recuperado el 15 de mayo del 2014 de: <http://148.231.130.199/sam/login.aspx>
- Coneval (2010). *Metodología para la medición multidimensional de la pobreza en México*. México: Coneval.
- Coneval (2012a). *Informe de pobreza y evaluación en el estado de Baja California 2012*. México: Coneval.
- Coneval (2012b). *Evaluación Integral del Desempeño de los Programas Federales dirigidos a Microempresarios 2010-2011*. México: Coneval.
- Coneval (2013). *Informe de pobreza en México 2012*. México: Coneval.
- Coneval. (2014a). Medición multidimensional de la pobreza en México. *El trimestre económico*, 81(321), 5-42.
- Coneval (2014b). *Evaluación de las líneas de bienestar y de la canasta alimentaria*. Consejo Nacional de Evaluación de la Política de Desarrollo Social. Recuperado el 25 de julio del 2014 de: <http://www.coneval.gob.mx/Medicion/Paginas/Lineas-de-bienestar-y-canasta-basica.aspx>

- Contreras, E. (2004). *Evaluación Social de inversiones públicas: enfoques alternativos y su aplicabilidad para Latinoamérica*. Serie Manuales 37 ILPES (LC/L.2210-P). Santiago, Chile.
- Dieterlen, P. (2003). *La pobreza: un estudio filosófico*. México: Fondo de Cultura Económica y Universidad Nacional Autónoma de México.
- Global Entrepreneurship Monitor (GEM). (2015). de <http://www.gemconsortium.org/data/key-indicators>
- [INEGI] Instituto Nacional de Estadística y Geografía (2014). *Encuesta Nacional de Ocupación y Empleo*. Recuperado el 12 de enero del 2015 de <http://www.inegi.org.mx/sistemas/bie/>
- [INEGI] Instituto Nacional de Estadística y Geografía (2015). *Estadística Integral del Programa de la Industria Manufacturera, Maquiladora y de Servicios de Exportación*. Recuperado el 11 de enero del 2015 de <http://www.inegi.org.mx/sistemas/bie/>
- Lepoutre, J., Justo, R., Terjesen, S., & Bosma, N. (2011). Designing a global standardized methodology for measuring social entrepreneurship activity: The global entrepreneurship monitor social entrepreneurship study. *Small Business Economics*, 40(3), 693-714.
- Lumpkin, G., & Dess, G. (1996). Clarifying the entrepreneurial orientation construct and linking it to performance. *Academy of Management Review*, 21(1), 135-172.
- Mideplan (2013). *Evaluación Social de Proyectos* (curso). División de planificación, estudios e inversión. SUBDERE, Sistema Nacional de Capacitación Municipal. Ministerio de Desarrollo Social. Recuperado el 11 de noviembre del 2014 de <http://www.academia.subdere.gov.cl/wp-content/uploads/downloads/2013/03/EVALUACION-SOCIAL-DE-PROYECTOS.pdf>
- Millán, H. (2005). *La pieza faltante. El combate a la pobreza y el crecimiento económico en México*. Toluca, México: El Colegio Mexiquense, A.C.
- Morris, M., Kuratko, D., & Covin, J. (2008). *Corporate entrepreneurship and innovation*. Mason, CO: Thomson South-Western College Publishers.
- Mungaray, A., & Ramírez, M. (2007). Capital humano y productividad en microempresas. *Investigación Económica*, 64 (260); 81-115.
- Mungaray, A., Ramírez, N., Ramírez, M., & Taxis, M. (2010). *Aprendizaje empresarial en microempresas de subsistencia*. México: Universidad Autónoma de Baja California y MA Porrúa.
- Mungaray, A., Escamilla, A., Ramírez, N., & Aguilar, J. G. (2014). Crisis, migración y estructura del empleo en Baja California. *Estudios Fronterizos*, 15(29), 143-171.
- Mungaray, A., Osuna, J. G., Ramírez, M., Ramírez, N., & Escamilla, A. (2015). Emprendimientos de micro y pequeñas empresas mexicanas en un escenario local de crisis económica: el caso de Baja California, 2008-2011. *Frontera Norte*, 27(53), 115-146.
- Nicolás, M., & Rubio, A. (2012). El emprendimiento social: una comparativa entre España y países sudamericanos. *Faeadpyme International Review*, 1(1), 38-49.
- Terjesen, S., Lepoutre, J., Justo, R., & Bosma, N. (2011). *Global Entrepreneurship Monitor, Report on Social Entrepreneurship, Executive Summary*. Reino Unido: Entrepreneurship Research Association (GERA).
- Zahra, S., Gedajlovic, E., Neubaum, D., & Shulman, J. (2009). A typology of social entrepreneurs: Motives search processes and ethical challenges. *Journal of Business Venturing*, 24(5), 519-532.

# Determinantes estratégicos en la formación de la lealtad del joven residente: el caso de las Islas Canarias

*José Alberto Martínez González*

Doctor en Turismo  
Universidad de La Laguna  
La Laguna, España  
Cátedra de Turismo Caja Canarias-Ashotel-Universidad de La Laguna  
Correo electrónico: jmartine@ull.edu.es  
Enlace ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-3545-7946>

*Eduardo Parra Fumero*

Doctor en Economía  
Universidad de La Laguna  
La Laguna, España  
Cátedra de Turismo Caja Canarias-Ashotel-Universidad de La Laguna  
Correo electrónico: eparra@ull.edu.es  
Enlace ORCID: <http://orcid.org/0000-0002-0173-6146>

*Noemi Padrón López*

Doctora en Economía  
Universidad de La Laguna  
La Laguna, España  
Cátedra de Turismo Caja Canarias-Ashotel-Universidad de La Laguna  
Correo electrónico: npadron@ull.edu.es  
Enlace ORCID: <http://orcid.org/0000-0001-9866-1699>

STRATEGIC DETERMINANTS FOR LOYALTY FORMATION IN YOUNG RESIDENTS. THE CASE OF THE CANARY ISLANDS.

**ABSTRACT:** The objective of this study is to determine the strategic variables that influence loyalty formation in the young resident of a tourist destination shaped by isles and within a context of domestic tourism. Using a sample of 678 young residents of the Canary Islands (Spain), a meaningful structural model that includes variables related with the company, the touristic product and the resident is formulated. Results show that market orientation constitutes the first link in a chain of effects that lead to loyalty, and that satisfaction is the unique variable that directly determines loyalty. Results also confirm no significant differences in such perceptions due to sex, isle of residence or the number of trips made. Such finding brings to light the generational nature of the study and the possibility of generalizing conclusions about this segment of the population for other destinations.

**KEYWORDS:** Resident, resident loyalty, market orientation, resident satisfaction, familiarity.

DETERMINANTES ESTRATÉGICOS NA FORMAÇÃO DA LEALDADE DO JOVEM RESIDENTE. O CASO DAS ILHAS CANARIAS

**RESUMO:** O objetivo deste estudo é determinar as variáveis estratégicas que intervêm na formação da lealdade do jovem residente num destino formado por ilhas num contexto de turismo doméstico. Utilizando uma amostra de 678 jovens residentes nas Ilhas Canárias (Espanha), gerou-se um modelo estrutural significativo no qual se incluem variáveis relacionadas com a empresa, com o produto turístico e com o residente. Os resultados demonstram que a orientação ao mercado constitui o primeiro elo de uma rede de efeitos que levam à lealdade. Os resultados também constatarem que não existem diferenças significativas nessas percepções por razões de sexo, ilha de residência ou quantidade de viagens realizadas. Esse achado manifesta o caráter geracional do estudo e a possibilidade de generalizar as conclusões sobre esse segmento a outros destinos.

**PALAVRAS-CHAVE:** familiaridade, lealdade do residente, orientação ao mercado, residente, satisfação do residente.

LES DÉTERMINANTS STRATÉGIQUES DANS LA FORMATION DE LA FIDÉLITÉ DES JEUNES RÉSIDENTS. LE CAS DES ÎLES CANARIAS

**RÉSUMÉ:** Le but de cette étude est de déterminer les variables stratégiques impliquées dans la formation de loyauté du jeune résident dans une destination formée par les îles et dans un contexte de tourisme intérieur. En utilisant un échantillon de 678 jeunes résidents dans les îles Canaries (Espagne), on a généré un modèle structurel important dans lequel on inclut les variables liées à l'entreprise, avec le produit touristique et le résident. Les résultats montrent que l'orientation vers le marché est le premier maillon d'une chaîne d'effets qui conduisent à la loyauté, et que la satisfaction est la seule variable qui détermine directement la fidélité. Les résultats trouvent également qu'il n'y a pas, dans ces perceptions, des différences significatives fondées sur le sexe, l'île de résidence ou le nombre de déplacements effectués. Cette constatation met en évidence la nature générationnelle de l'étude et la possibilité de généraliser les résultats de ce segment sur d'autres destinations.

**MOTS-CLÉ:** résident, fidélité du résident, orientation vers le marché, satisfaction du résident, familiarité.

**CORRESPONDENCIA:** José Alberto Martínez González, Universidad de La Laguna, Facultad de Economía, Empresa y Turismo, Departamento de Dirección de Empresas e Historia Económica, Campus de Guajara, Cno. de La Hornera, s/n, 38071. La Laguna, Tenerife, Islas Canarias, España.

**CITACIÓN:** Martínez González, J. A., Padrón Fumero, N., & Parra Fumero, E. (2017). Determinantes estratégicos en la formación de la lealtad del joven residente. El caso de las Islas Canarias. *Innovar*, 27(64), 75-90. doi: 10.15446/innovar.v27n64.62370.

**ENLACE DOI:** <https://doi.org/10.15446/innovar.v27n64.62370>.

**CLASIFICACIÓN JEL:** M31, R21, Z32.

**RECIBIDO:** Julio 2014, **APROBADO:** Diciembre 2015.

**RESUMEN:** El objetivo de este estudio es determinar las variables estratégicas que intervienen en la formación de la lealtad del joven residente en un destino formado por islas y en un contexto de turismo doméstico<sup>1</sup>. Utilizando una muestra de 678 jóvenes residentes en las Islas Canarias (España), se ha generado un modelo estructural significativo en el que se incluyen variables relacionadas con la empresa, con el producto turístico y con el residente. Los resultados demuestran que la orientación al mercado constituye el primer eslabón de una cadena de efectos que conducen a la lealtad, y que la satisfacción es la única variable que determina directamente la lealtad. Los resultados también constatan que no existen diferencias significativas en dichas percepciones por razones de sexo, isla de residencia o cantidad de viajes realizados. Este hallazgo pone de manifiesto el carácter generacional del estudio y la posibilidad de generalizar las conclusiones sobre dicho segmento a otros destinos.

**PALABRAS CLAVE:** residente, lealtad del residente, orientación al mercado, satisfacción del residente, familiaridad.

<sup>1</sup> En este estudio se hace referencia a viajes y actividades realizadas en el propio destino por la población residente en las Islas Canarias, de acuerdo con el concepto *turismo doméstico* de la Organización Mundial de Turismo (2010) y de las estadísticas de Excetur-Gobierno de Canarias (2014).



## Introducción

A pesar de la positiva evolución del turismo, la elevada competencia del mercado turístico y la creciente exigencia de los consumidores hacen que los esfuerzos de las empresas turísticas para fidelizar a los clientes sean cada vez mayores (Lee, 2013). Algunos estudios demuestran que la lealtad es especialmente importante en el caso de los destinos que se encuentran en la etapa de estancamiento o madurez de su ciclo de vida (Alegre y Cladera, 2006). Este es el caso de las Islas Canarias (España), un destino turístico maduro de sol y playa (Oreja, Parra y Yanes, 2008), cuya geografía formada por islas repercute en los flujos y procesos turísticos (Pearce, 2003).

En las Islas Canarias y en otras regiones que han adoptado el turismo como una estrategia de desarrollo económico (como es el caso de las Islas Baleares en el Mar Mediterráneo), los residentes en el destino se han convertido cada vez más en viajeros hacia otras islas. Este incremento del turismo doméstico se debe a la promoción que realizan las empresas y, sobre todo, por tratarse de una oferta sustitutiva para el residente, motivada por la crisis económica (Exceltur-Gobierno de Canarias, 2014). De este modo, el turismo doméstico se ha reforzado como una opción viable para las empresas, pues mejora los rendimientos de la organización (Margolish y Walsh, 2001) y hace posible el desarrollo de ventajas competitivas (Burgess, Burkinshaw y Vijayan, 2006). También resulta atractivo para los residentes, que ven atendidas sus demandas y sus deseos (Sirakaya, Ekinci y Kaya, 2008). En las estadísticas elaboradas por Exceltur-Gobierno de Canarias (2014), se pone de manifiesto que el crecimiento del turismo doméstico en Canarias ha sido del 6,2%, lo que generó 2.241 millones de euros y marcando un máximo en la serie histórica.

El interés del estudio de los residentes se debe también a que este segmento puede aportar información de gran valor para el destino, dado que pueden contribuir a identificar y potenciar los cambios deseados en el desarrollo turístico del destino. Los residentes conviven con los turistas que visitan el destino, enriqueciendo así la experiencia y la integración del visitante en este. Finalmente, los residentes asumen el papel de turistas en el propio destino, en un marco de turismo doméstico; esto contribuye por tanto a disminuir el carácter estacional de la demanda turística y aumentar los ingresos (Sun, Chi y Xu, 2013).

Se ha prestado una significativa atención al papel de los residentes en el desarrollo turístico desde múltiples perspectivas, tanto en destinos consolidados como en destinos emergentes (Sharpley, 2014). Sin embargo, es muy difícil encontrar referencias al estudio de los residentes en destinos formados por islas, caracterizados por una mayor

vulnerabilidad social y ambiental a los impactos del desarrollo turístico, tanto o más que otros destinos (Scheyvens y Momsen, 2008). También es difícil hallar referencias en la literatura que tengan en cuenta la edad, el género y el nivel educativo de los residentes. De hecho, algunos autores destacan que los jóvenes son un segmento de población que ha sido escasamente abordado en la literatura y que posee un gran potencial de consumo e influencia, destacando la necesidad de explorar su papel intergeneracional en la sostenibilidad de los destinos turísticos (Romagosa, Priestley y Llurdés, 2011).

Este trabajo tiene como objetivo estudiar la lealtad del joven residente en un contexto de turismo doméstico y en un destino formado por islas. Las contribuciones del estudio son varias: en primer lugar, se estudia a jóvenes residentes en un destino insular; en segundo lugar, se propone un modelo causal integrado de formación de la lealtad que incorpora variables de la empresa (orientación al mercado, responsabilidad, confianza y reputación), del producto-destino (calidad, valor e imagen) y del sujeto (familiaridad y satisfacción), y en tercer lugar, se diferencian los resultados en función del sexo, la isla de residencia y la cantidad de viajes realizados. Todo ello y los resultados obtenidos permiten enriquecer el marco teórico del campo objeto de estudio y facilitan la adopción de programas y actuaciones de *marketing* turístico, por parte de las empresas, para conseguir la lealtad del joven residente. Los resultados apuntan a que la orientación al mercado por parte de la empresa es el inicio de una serie de efectos que, a través de la empresa y del producto, inciden en la formación de la satisfacción y de la lealtad. Por otro lado, se constata el carácter generacional del estudio, al no existir diferencias entre los jóvenes por razones de sexo, isla de residencia o cantidad de viajes realizados.

En el siguiente apartado se presenta una revisión de la literatura sobre el concepto de *lealtad* en turismo y sobre las variables que la determinan. A continuación, se describe el modelo, los objetivos, las hipótesis y la metodología utilizada en el estudio. Inmediatamente después, se presentan los principales resultados del análisis y las conclusiones que se derivan del trabajo. Se finaliza el artículo describiendo algunas de las limitaciones del estudio y líneas futuras de investigación.

## Fundamentos teóricos

### Importancia y definición de la lealtad

La lealtad constituye una variable crítica en el escenario turístico competitivo actual, por su impacto en los beneficios



y en la rentabilidad de la empresa (Ossman y Sentosa, 2013). Sin embargo, no resulta sencillo conseguirla dado que el turismo es una industria basada en servicios intangibles, cuya compra implica un riesgo para el consumidor (Um, Chon y Ro, 2006). Al mismo tiempo, existe un conjunto de factores que pueden condicionar la lealtad del turista y que inciden en su conceptualización y medición. Entre esos factores destacan el carácter nacional o internacional del viaje y la nacionalidad del turista. Además, la repetición del viaje puede estar más relacionada con la costumbre que con factores verdaderamente asociados a la fidelidad. Por último, algunos estudios demuestran una elevada discrepancia entre la intención de visitar nuevamente el destino y el viaje finalmente realizado (Pearce y Kang, 2009).

Las primeras definiciones de *lealtad* se centraron en el contenido actitudinal del constructo: la lealtad hacía referencia a una postura del consumidor respecto a un producto o un servicio turístico (Jacoby y Kyner, 1973). En la actualidad, la lealtad se concibe como la acción de repetir y de recomendar en el futuro el producto (Hsu, Tsai y Wu,

2009; Ozdemir, Çizel y Cizel, 2012). Por otra parte, frente a las consideraciones unidimensionales de la lealtad, hoy en día se admite que el constructo es multidimensional, pues posee contenido afectivo, cognitivo y conativo (Forgas, Palau, Sánchez y Callarisa, 2012). Es más, algunos autores sugieren que no existe una única definición de lealtad, sino tres: a través de la lealtad vertical, los turistas son fieles a un determinado elemento del sistema turístico (un hotel, por ejemplo); mediante la lealtad horizontal, el turista puede ser fiel a más de un intermediario en un mismo nivel del canal de distribución (a varias agencias de viaje, por ejemplo); por último, la lealtad experiencial hace referencia a la fidelidad de un turista a un determinado estilo de vacaciones (el golf, el esquí, etc.) (McKercher, Denizci y Ng, 2012).

Los estudios empíricos sobre la lealtad en el sector turístico son abundantes y relativamente recientes (Yuksel, Yuksel y Bilim, 2009). En general, los estudios se han centrado en identificar los factores que la incrementan (Shankar, Smith y Rangaswamy, 2003) y en la relación existente entre la lealtad y los beneficios que aporta a la empresa turística

(Um *et al.*, 2006). Por otra parte, los trabajos de investigación sobre la lealtad en los destinos turísticos se han centrado en muestras de sujetos mayores de veinte años y, salvo alguna excepción, se ha considerado específicamente a la población residente joven, con 18 y 19 años de edad (Fandos y Puyuelo, 2011).

### Determinantes estratégicos en la formación de la lealtad y modelo propuesto

En la formación de la lealtad pueden influir múltiples factores que van más allá de lo asociado a lo netamente turístico, pues la lealtad es un constructo con contenido psicológico y sociocultural, vinculado al complejo comportamiento de compra del consumidor. Una vez hecha esta consideración, en los trabajos empíricos sobre la formación de la lealtad en el contexto del turismo, se destaca el papel de variables relacionadas con la empresa turística (la orientación al mercado, la reputación y la confianza), con el producto o el destino turístico (valor, calidad, imagen) y con el turista (satisfacción y familiaridad) (Prayag, 2008). En general, se constata que la satisfacción es una variable que influye de manera significativa y directa sobre la lealtad, mientras que las demás variables tienen una influencia indirecta a través de la satisfacción (Lee, Graefe y Burns, 2007). A continuación, se presentan las variables incluidas en este trabajo y su justificación.

#### *Variables relacionadas con la empresa*

En primer lugar, los trabajos sobre la *orientación al mercado* en el sector turístico son muy limitados y similares a los desarrollados en otros sectores (Yeh, Hu y Tsai, 2011). Se ha demostrado que la orientación al mercado por parte de la empresa turística posee un efecto positivo y directo sobre variables como la confianza y la reputación de la empresa, así como sobre la imagen, la calidad y el valor del producto percibido por el cliente. Por tanto, la influencia de la orientación al mercado sobre la lealtad es indirecta, a través de la satisfacción, que a su vez está influenciada por las variables de la empresa y del producto, tal y como se mencionó (Narver y Slater, 1990). En conclusión, la orientación al mercado se encuentra en el origen de la cadena de efectos, cuyo último eslabón es la lealtad del turista (Crouch y Ritchie, 1999).

Tal y como proponen Kohli y Jaworski (1990) y Narver y Slater (1990), la orientación al mercado conlleva la generación por parte de la empresa de una apropiada inteligencia de negocio, que tiene en cuenta la información sobre las necesidades presentes y futuras del consumidor. Dicha información se transmite a través de los distintos

departamentos, con el objetivo de diseñar y ejecutar, de manera coordinada, una respuesta estratégica de la organización a las oportunidades del mercado. Esta respuesta pretende, por tanto, adecuar la oferta de productos a las necesidades de los turistas (Bigné, Sánchez y Sánchez, 2001). En este estudio, nos centraremos, dentro de una perspectiva integrada y operativa de la orientación al mercado percibida por el consumidor, en la dimensión de obtención de información acerca de las necesidades del cliente y a la gestión que de dicha información se lleva a cabo en la empresa, con el objetivo de informar, desarrollar el *marketing* y cooperar con los jóvenes y con otras empresas del sector (Santos, Vázquez y Álvarez, 2002).

En segundo lugar, la *reputación* de la empresa influye de manera determinante y directa en la imagen de la entidad o del producto, así como indirectamente en la satisfacción y, a través de esta, en la lealtad del consumidor (Carmeli y Tishler, 2005). La reputación es un recurso o capacidad intangible, una síntesis de las opiniones, percepciones y actitudes de los turistas respecto a que el destino o el producto turístico sea de calidad, fiable y creíble (Cao y Schniederjans, 2006). La reputación, que se forma por las señales y conductas emitidas a largo plazo, influye en los juicios conscientes e inconscientes adoptados por turistas. De hecho, es una variable muy importante en aquellos productos o servicios de experiencia y en aquellos cuyas cualidades y beneficios son difíciles de comprobar en el momento de la compra, como es el caso del turismo (Nguyen y Leblanc, 2001).

Finalmente, la *confianza* constituye una variable crítica en el desarrollo de las relaciones comerciales entre organizaciones, o entre éstas y los turistas (Parasuraman, Zeithaml y Berry, 1985). La confianza influye en la percepción que el consumidor tiene de la calidad del producto e indirectamente en la satisfacción, en el compromiso y en la lealtad del turista (Kang, Jeon, Lee y Lee, 2005). Se trata de un constructo difícil de definir y operativizar, que se relaciona con una expectativa optimista respecto a la otra parte en la relación (Chen, 2006). Dicha expectativa se asocia a cuatro dimensiones fundamentales: integridad, honestidad, benevolencia y competencia percibidas (Flavián y Guinalíu, 2006). La confianza es determinante en situaciones de incertidumbre y ausencia de información, tal y como ocurre en el ámbito turístico (Hawes, Mast y Swan, 1989).

#### *Variables relacionadas con el producto y el destino turístico*

La *calidad percibida* del producto turístico también influye en la formación de la lealtad a través de la satisfacción (Chen y Lee, 2009; Al-Rousan y Mohamed, 2010).

Aunque algunos autores consideran que la satisfacción antecede a la calidad, en la literatura prevalece la opinión de que sucede todo lo contrario (Shemwell, Yavas y Bilgin, 1998). La calidad es un constructo subjetivo, un juicio o actitud global que está relacionada con la cualidad o carácter superior del producto o del servicio. Se fundamenta en la diferencia entre las expectativas y la *performance* de la prestación del servicio o del producto, tanto según el modelo europeo de la formación de la calidad percibida (Grönroos, 1984), como por parte del modelo norteamericano (Parasuraman *et al.*, 1985).

El *valor percibido* constituye una apreciación subjetiva y global sobre la diferencia entre lo que el cliente recibe y lo que entrega a cambio, por lo que algunos autores afirman que supone una superación del concepto de calidad (Ryan, 2002). En todo caso, el valor influye de manera directa sobre la satisfacción del turista e indirectamente sobre la lealtad (Gupta y Kim, 2010). Actualmente, se acepta el carácter multidimensional del valor, por lo que las investigaciones llevadas a cabo utilizan variables como la calidad, la confianza, o el precio para analizar esta variable (Ulaga y Eggert, 2006). En todo caso, los turistas perciben el valor de una manera global, tras la experiencia de compra y consumo, no dependiendo dicha percepción de la fase de consumo en la que se encuentra (Sweeney y Soutar, 2001).

La *imagen* del destino es una representación mental de los atributos del destino turístico, que se forma a partir de factores internos "push" (subjetividad) y factores externos "pull" (construcción social) (Prayag y Ryan, 2011). Además, constituye una de las variables sobre las que más se ha investigado en el contexto del turismo, lo que influye en el comportamiento del turista más que la realidad misma (Kim y Perdue, 2011). Dicha influencia es anterior, simultánea y posterior a la visita del turista, y afecta a las expectativas del turista y a la formación de la calidad, la familiaridad, la satisfacción y la lealtad (Beerli y Martín, 2004a). Se ha constatado que los destinos con imágenes agradables y fáciles de recordar tienen más probabilidad de ser escogidos por los turistas (Woodside y Lysonski, 1989).

### ***Variables relacionadas con el residente***

La *familiaridad* del turista con un destino turístico está asociada a la experiencia y al conocimiento sobre aspectos tan diversos del destino turístico como pueden ser las actividades de ocio del lugar, la gastronomía, el idioma y la cultura (Chang, Kivela y Mak, 2010). La familiaridad está relacionada con el apego a la comunidad (*community attachment*) y con la identificación con el destino, variables que también influyen en la formación de la satisfacción y de la lealtad (Hwang, Lee y Chen, 2005). Son los turistas

más familiarizados con el destino los que poseen imágenes más atractivas de este, los que conocen mejor las oportunidades reales que ofrece y quienes perciben menor riesgo. Por último, los turistas más familiarizados utilizarán recursos internos (*i. e.*, satisfacción) al tomar decisiones, mientras que los sujetos menos familiarizados preferirán utilizar recursos y variables externas (*i. e.*, reputación) (Baloglu, 2001).

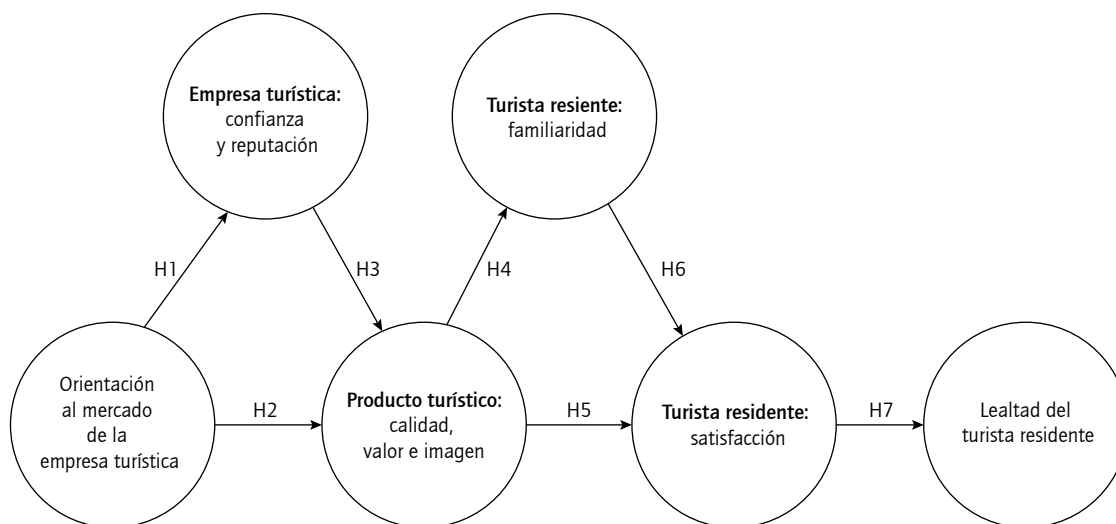
La *satisfacción* del turista es la principal variable del *marketing* turístico y de la orientación de la empresa al consumidor (Szymanski y Henard, 2001). Influye directamente en las decisiones de los turistas y es el constructo que mejor predice la intención de visitar nuevamente el destino (Kozak, 2001) o de recomendarlo (Chi y Qu, 2008). Sin embargo, se ha constatado que la influencia de la satisfacción sobre la lealtad no es lineal y es más significativa en los primeros visitantes que en el caso de los turistas que repiten el viaje. Además, muchos turistas satisfechos declaran que no volverán a visitar el destino, o que no lo recomendarían (Chi, 2012).

La satisfacción se define como el resultado del proceso de desconfirmación de las expectativas del consumidor respecto al resultado de la compra (Kozak, 2003; Wong y Wan, 2013). El proceso incluye aspectos cognitivos (evaluaciones), afectivos (felicidad, sorpresa) y conativos (intenciones y acciones) (Bigné, Andreu y Gnoth, 2005). La desconfirmación puede ser positiva, negativa o simple confirmación, según sea el signo de la diferencia entre expectativa y resultado (Oliver, 1980). En el estudio de la formación de la satisfacción predomina el enfoque de la evaluación global que lleva a cabo el turista (Petrick, 2004), frente al enfoque de las valoraciones parciales (Maddox, 1985). Por otra parte, entre los antecedentes de la satisfacción destacan la calidad percibida (Baker y Crompton, 2000), la reputación (Jin, Park y Kim, 2007), la confianza (Harris y Goode, 2004) y el valor percibido (Fuchs y Weiermair, 2003).

### **Diseño y metodología de la investigación**

El objetivo de este trabajo es determinar las variables estratégicas que intervienen en la formación de la lealtad del joven residente. La figura 1 presenta el modelo que se desea medir y contrastar. Previamente, para determinar las variables latentes incluidas en el modelo propuesto, se ha realizado un análisis factorial confirmatorio, como es habitual en estudios sobre turismo utilizando ecuaciones estructurales (Martínez, Novello y Murias, 2009). El análisis factorial confirma los seis factores del modelo propuesto. A continuación, se describen las hipótesis que se pretende contrastar.





**Figura 1.** Modelo propuesto de formación de la satisfacción y la lealtad. Fuente: elaboración propia.

En primer lugar, este trabajo propone que la orientación al mercado percibida por el joven residente se encuentra en el origen de la cadena de relaciones que llevan a la lealtad, por su influencia en otras variables de la empresa y del producto (Meydeu y Lado, 2003). Por este motivo, se contrasta en primer lugar si la orientación al mercado influye directamente y de forma positiva tanto sobre la percepción que tienen los jóvenes residentes de la empresa, como sobre su percepción del producto-destino:

**H1:** la orientación al mercado influye directamente y de manera positiva en la percepción que de la empresa (confianza y reputación) tienen los jóvenes residentes.

**H2:** la orientación al mercado influye directamente y de manera positiva en la percepción que del producto-destino (calidad, valor percibido e imagen) tiene el segmento estudiado.

En segundo lugar, la literatura constata que la confianza y la reputación son indicadores de la calidad e imagen de los productos, reduciendo la incertidumbre previa a la compra en los productos intangibles, de experiencia y sobre los que no se tiene información completa, tal y como sucede en turismo (Hawes *et al.*, 1989; Carmeli y Tishler, 2005). Atendiendo a lo anterior, la siguiente hipótesis establece que:

**H3:** la confianza y la reputación de la empresa percibida por los jóvenes residentes influyen en la formación de la calidad, del valor y de la imagen del producto-destino.

En tercer lugar, en la literatura se constata que la familiaridad es una variable relacionada con el apego y la identidad de lugar que influye en las percepciones que el residente posea acerca de destino turístico (Hwang, Lee y

Chen, 2005), y que dichas percepciones están formadas a partir de las experiencias y el conocimiento que sobre el producto tenga el consumidor (Chang *et al.*, 2010). Por otra parte, las percepciones acerca del producto (calidad, valor e imagen) repercuten en la satisfacción (Beerli y Martín, 2004a; Chen y Lee, 2009). Por consiguiente, se presentan las siguientes hipótesis:

**H4:** las percepciones sobre el destino turístico influyen en la formación de la familiaridad del joven residente.

**H5:** las percepciones sobre el destino turístico influyen en la formación de la satisfacción.

Debido a que se ha constatado en la literatura que la familiaridad influye en la satisfacción (Prentice, 2004; Hwang *et al.*, 2005), la siguiente hipótesis establece que:

**H6:** la familiaridad influye en la formación de la satisfacción del joven residente.

Como en otros estudios se ha puesto de manifiesto la influencia de la satisfacción sobre la lealtad, teniendo las demás variables una relación indirecta sobre la lealtad a través de la satisfacción (Lee *et al.*, 2007), mediante las siguientes hipótesis se afirma que:

**H7:** la satisfacción influye de manera directa sobre la lealtad del joven residente.

**H8:** excepto la satisfacción, las demás variables incluidas en este estudio influyen en la lealtad de manera indirecta a través de la satisfacción.

Teniendo en cuenta las relaciones anteriormente expuestas y que las estadísticas sobre el turismo doméstico en las Islas Canarias confirman que la satisfacción y la lealtad



de los jóvenes residentes en Canarias es elevada (Exceltur-Gobierno de Canarias, 2014), nuestra siguiente hipótesis establece que:

**H9:** *las percepciones de los jóvenes residentes acerca de las variables incluidas en este estudio son elevadas.*

Por último, considerando que en la literatura relativa al segmento de edad estudiado se suele hacer referencia al aspecto generacional del mismo (generación "Y"), y que una generación comparte aspectos cognitivos, afectivos y conductuales, sobre todo cuando los miembros forman parte de una misma cultura (Parker, Charles y Schaefer, 2004), la última hipótesis que se presenta establece que:

**H10:** *no existen diferencias de percepciones en el segmento estudiado por razones de sexo, isla de residencia o cantidad de viajes realizados en el destino turístico.*

Para contrastar estas hipótesis y determinar cómo se forma la lealtad del joven residente, se ha realizado una investigación de naturaleza cuantitativa, para lo que se utilizó un cuestionario como instrumento de recogida de información, tal y como es habitual en la literatura sobre la lealtad. El análisis realizado es de carácter descriptivo y discriminante (mediante el uso del programa SPSS-17) y predictivo-causal, mediante ecuaciones estructurales (utilizando el programa SmartPLS-2.0).

La investigación se llevó a cabo en los meses de febrero y marzo del 2013 en las Islas Canarias, uno de los destinos turísticos de sol y playa más importantes de Europa. La muestra ha estado compuesta por jóvenes estudiantes residentes, respondiendo así a la importancia que otorga la literatura al conocimiento de las percepciones de este segmento con respecto al desarrollo turístico del destino (Latkova y Vogt, 2012; Wu y Pearce, 2013; Jaafar, Noor y Rasoolimanesh, 2015). La muestra se seleccionó de manera intencional (Pina-Stranger, Sabaj, Toro y Matsuda, 2013), para que estuviera formada por jóvenes residentes en las dos provincias de la región (Tenerife y Gran Canaria), consiguiendo así una mayor representatividad geográfica. Para poder realizar comparaciones entre sujetos de ambas provincias, se formaron dos submuestras lo más homogéneas posible, seleccionando a estudiantes de primero y segundo curso, con edades de 18 y 19 años. Los sujetos de la muestra estudiaban la misma titulación<sup>2</sup> (Grado en Administración de Empresas) en cada una de las dos universidades de la región. Finalmente, se procedió a aplicar el

cuestionario diseñado *ad hoc* en los días y horarios seleccionados al azar en ambas universidades.

La tabla 1 recoge los datos de la muestra (N = 678), cuyo tamaño cumple los requisitos mínimos exigidos de ser al menos 10 veces mayor que el número de variables observadas (Nunnally, 1978), especialmente cuando se utilizan ecuaciones estructurales (Hair, Ringle y Sarstedt, 2011).

**Tabla 1.**  
**Descripción de la muestra.**

|         | Tenerife |     |       |      | Gran Canaria |     |       |      |
|---------|----------|-----|-------|------|--------------|-----|-------|------|
|         | 1.º      | 2.º | Total | %    | 1.º          | 2.º | Total | %    |
| Hombres | 75       | 49  | 124   | 42%  | 103          | 44  | 147   | 38%  |
| Mujeres | 106      | 62  | 168   | 58%  | 143          | 96  | 239   | 62%  |
| Total   | 181      | 111 | 292   | 100% | 246          | 140 | 386   | 100% |

Fuente: elaboración propia.

El análisis de la literatura llevado a cabo en una primera fase de la investigación permitió identificar las variables y relaciones incluidas en el modelo propuesto en este trabajo (figura 1).

Para llevar a cabo el diseño de la escala utilizada, se acometió un proceso de reducción de un conjunto inicialmente amplio de ítems asociados a las variables referenciadas en la literatura, garantizando así la validez de contenido. Después de un pretest, y siguiendo los principios de brevedad y simplicidad, se obtuvo la escala definitiva tipo Likert de 23 ítems, con 5 alternativas de respuesta (1: en absoluto o nada de acuerdo, 5: totalmente de acuerdo). Se trata de la escala Perceptur-23 (Percepciones del turismo, 23 ítems), que se recoge en el anexo 1. En la elaboración de los ítems se han tenido en cuenta las referencias de la literatura expuestas en la tabla 2.

En la investigación se ha utilizado, además del análisis descriptivo y discriminante, el análisis factorial exploratorio y las ecuaciones estructurales, que constituyen un avance respecto a las técnicas de regresión (Falk y Miller, 1992). La técnica Partial Least Squares (PLS) utilizada refleja rigurosamente teorías complejas o poco robustas (Wold, 1980) y permite la comprobación simultánea de hipótesis, así como el uso de indicadores reflexivos (Fornell y Bookstein, 1982). Esta técnica destaca por sus mínimos requerimientos relativos a escalas de medidas, el tamaño muestral y las distribuciones residuales (Chin, Marcolin y Newsted, 2003). Además, se ha utilizado el programa informático SmartPLS-2. Por último, los indicadores (ítems) utilizados son reflexivos, a tenor de los criterios sugeridos por Chin (1998a).

<sup>2</sup> No se han hallado diferencias de percepción por razones de la titulación cursada por jóvenes residentes en Canarias con la misma edad que los participantes en este trabajo, utilizando las mismas variables incluidas en este estudio (Martínez, 2014).

**Tabla 2.**  
**Literatura consultada para el diseño de los ítems.**

|                        |                                                                         |
|------------------------|-------------------------------------------------------------------------|
| Orientación al mercado | Narver y Slater (1990)<br>Kohli, Jaworski y Kumar (1993)                |
| Reputación             | Chun (2005)<br>Martínez y Olmedo (2009)                                 |
| Confianza              | Flavián, Guinalíu y Torres (2006)<br>Nunkoo, Ramkissoon y Gursoy (2012) |
| Calidad percibida      | Parasuraman, Zeithaml y Berry (1985, 1988)<br>Petrick (2004)            |
| Valor percibido        | Parasuraman (1997)<br>Petrick (2003)                                    |
| Imagen                 | Beerli, Martin y Moreno (2003)<br>Beerli y Martin (2004b)               |
| Familiaridad           | Gefen (2000)<br>Ha y Perks (2005)                                       |
| Satisfacción           | Oliver (1981)<br>Chi y Qu (2008)                                        |
| Lealtad                | Harris y Goode (2004)<br>Jin <i>et al.</i> (2007)                       |

Fuente: elaboración propia.

A continuación, se exponen los resultados del trabajo. En primer lugar, se evalúan, en el marco predictivo de ecuaciones estructurales, el modelo de medida y, a continuación, el modelo estructural. Finalmente, se hará referencia al análisis descriptivo de las variables y al análisis discriminante en función del sexo, isla de residencia y cantidad de viajes realizados.

## Resultados

Una vez identificadas las variables mediante el análisis factorial, se llevó a cabo el análisis causal mediante ecuaciones estructurales. En primer lugar, se realizó la *evaluación del modelo de medida* y posteriormente la *evaluación del modelo estructural*. En relación al modelo de medida, cuyo análisis tiene por objetivo determinar la significatividad estadística del modelo, se comenzó con el estudio de la fiabilidad individual del ítem. Observando la carga factorial ( $\lambda$ ), se puso de manifiesto que en general las variables (ítems) alcanzaban el nivel mínimo requerido ( $\lambda \geq 0,70$ ). Los cinco ítems con valores inferiores superaron en todo caso el nivel sugerido ( $\lambda \geq 0,60$ ). Este resultado confirmó que la varianza compartida entre el constructo y sus indicadores era mayor que la varianza del error.

Seguidamente, se analizó la fiabilidad de los constructos, lo que permitió comprobar la consistencia interna, es decir, con qué rigurosidad estaban midiendo las variables manifiestas (los ítems) una misma variable latente. Para ello, se calculó la fiabilidad compuesta ( $\rho_c$ ), un indicador similar al alfa de Cronbach más apropiado en el caso de ecuaciones estructurales, y los resultados superaron el nivel de 0,70 y

0,80 propuestos por Nunnally (1978). Por otro lado, para evaluar el ajuste del modelo también se calculó la varianza extraída media (AVE), que proporciona información sobre la cantidad de varianza que un constructo obtiene de sus indicadores con relación a la cantidad de varianza debida al error. En todos los casos, el resultado fue superior a 0,50 (Fornell y Larcker, 1981), es decir, los ítems asociados a cada variable latente explicaba más del 50% de la varianza correspondiente a dicha variable (tabla 3).

Con respecto a la validez discriminante, que indica en qué medida un constructo o variable latente es diferente de otros, se comprobó que la AVE era mayor que la varianza compartida entre el constructo y los otros constructos del modelo (Fornell y Larcker, 1981). De este modo, comparando la raíz cuadrada del AVE (en la diagonal de la tabla 4) con las correlaciones entre constructos (los datos que no se encuentran en la diagonal del cuadro), se comprobó que todos los constructos se relacionaban en mayor medida con sus propias medidas que con otros constructos.

También se analizaron las cargas factoriales cruzadas y se comprobó que no eran significativas en relación con las cargas factoriales no cruzadas (Chin, 1998b) (tabla 5); es decir, los ítems no tuvieron mayor carga o peso en otras variables latentes diferentes a las asignadas inicialmente. Por tanto, los resultados pusieron de manifiesto que el modelo de medida era estadísticamente válido.

Con respecto a la *evaluación del modelo estructural*, se comprobó que las variables predictoras contribuían a explicar la varianza de la variable *lealtad* de manera significativa, pues los coeficientes path ( $\beta$ ) (pesos de regresión estandarizados) alcanzaron niveles adecuados ( $\beta \geq 0,2$ ) o incluso superiores al nivel óptimo ( $\beta \geq 0,3$ ) (Chin, 1998a, 1998b). Además, en todas las relaciones causales el estadístico *t* obtuvo niveles que constataron la alta significatividad de dichas relaciones ( $p < 0,001$ ), tal y como se puso de manifiesto en el análisis *bootstrapping* con 500 submuestras y 200 casos llevado a cabo (tabla 6).

También se constató que las variables latentes precedentes explicaban suficiente varianza de las variables consecuentes, pues el indicador básico  $R^2$  (tabla 3) alcanzó en todos los casos valores por encima del nivel mínimo aceptable ( $R^2 \geq 0,3$ ) (Falk y Miller, 1992). Adicionalmente, se calculó el indicador ( $Q^2$ ) o test de Stone-Geisser de los constructos (Stone, 1974; Geisser, 1975). El resultado en el caso de la lealtad ( $Q^2 \geq 0$ ) y su valor de  $R^2$  ( $R^2 > 0,50$ ) permitieron constatar la relevancia predictiva del modelo (Riquel y Vargas, 2013) (tabla 3). Por último, para garantizar la calidad del modelo también se calculó el test GoF (Goodness-of-Fit), que representa la media geométrica de la comunilidad media y la media de  $R^2$  en relación con los constructos

**Tabla 3.**  
**Cargas factoriales cruzadas.**

| Constructo             | Ítem | Carga    | AVE      | FC       | Alfa C.  | Q <sup>2</sup> | AVE*     | R <sup>2</sup> |
|------------------------|------|----------|----------|----------|----------|----------------|----------|----------------|
| Orientación al mercado | OM1  | 0,676905 | 0,587622 | 0,849972 | 0,764796 | 0,314767       | ...      | ...            |
|                        | OM2  | 0,811151 |          |          |          |                |          |                |
|                        | OM3  | 0,826517 |          |          |          |                |          |                |
|                        | OM4  | 0,742421 |          |          |          |                |          |                |
| Empresa turística      | ET1  | 0,685876 | 0,586391 | 0,874696 | 0,817372 | 0,126252       | 0,586391 | 0,222522       |
|                        | ET2  | 0,850304 |          |          |          |                |          |                |
|                        | ET3  | 0,830842 |          |          |          |                |          |                |
|                        | ET4  | 0,790072 |          |          |          |                |          |                |
|                        | ET5  | 0,742412 |          |          |          |                |          |                |
| Producto turístico     | PT1  | 0,718145 | 0,567099 | 0,866961 | 0,808852 | 0,177464       | 0,567099 | 0,326364       |
|                        | PT2  | 0,687161 |          |          |          |                |          |                |
|                        | PT3  | 0,746257 |          |          |          |                |          |                |
|                        | PT4  | 0,847233 |          |          |          |                |          |                |
|                        | PT5  | 0,756883 |          |          |          |                |          |                |
| Familiaridad           | FA1  | 0,901547 | 0,665986 | 0,837519 | 0,758059 | 0,152455       | 0,665986 | 0,240859       |
|                        | FA2  | 0,720546 |          |          |          |                |          |                |
| Satisfacción           | SA1  | 0,649535 | 0,505181 | 0,835109 | 0,755014 | 0,186412       | 0,505181 | 0,403222       |
|                        | SA2  | 0,618113 |          |          |          |                |          |                |
|                        | SA3  | 0,776209 |          |          |          |                |          |                |
|                        | SA4  | 0,732236 |          |          |          |                |          |                |
|                        | SA5  | 0,763726 |          |          |          |                |          |                |
| Lealtad                | LE1  | 0,901850 | 0,812358 | 0,896465 | 0,769017 | 0,406859       | 0,812358 | 0,503399       |
|                        | LE2  | 0,900767 |          |          |          |                |          |                |
| Media                  |      |          |          |          |          |                | 0,627403 | 0,339273       |
| GoF                    |      |          |          |          |          |                |          | 0,461142       |

*Nota.* FC: fiabilidad compuesta, AVE: varianza media extraída. \*AVE de las variables latentes dependientes utilizada para el cálculo de los indicadores.

Fuente: elaboración propia.

**Tabla 4.**  
**Raíz del AVE y correlaciones entre constructos.**

|              | Orientación | Empresa  | Producto | Familiaridad | Satisfacción | Lealtad  |
|--------------|-------------|----------|----------|--------------|--------------|----------|
| Orientación  | 0,766565    |          |          |              |              |          |
| Empresa      | 0,471722    | 0,765762 |          |              |              |          |
| Producto     | 0,416681    | 0,541163 | 0,753060 |              |              |          |
| Familiaridad | 0,310424    | 0,335219 | 0,490774 | 0,816080     |              |          |
| Satisfacción | 0,332915    | 0,443489 | 0,578293 | 0,512346     | 0,710761     |          |
| Lealtad      | 0,285155    | 0,363398 | 0,505502 | 0,498083     | 0,709506     | 0,901309 |

Fuente: elaboración propia.

endógenos. Se obtuvo un valor de GoF de 0,461, que es superior al valor mínimo aceptable ( $\text{GoF} \geq 0,36$ ) (Wetzels, Odekerken-schröder y Van Oppen, 2009) (tabla 3).

Por consiguiente, además de ser estadísticamente significativo el modelo de medida propuesto, también el modelo estructural (que recoge las relaciones causales entre las variables latentes) es adecuado para explicar el sistema de relaciones causales directas e indirectas que se inicia en la orientación al mercado y que finaliza en la lealtad. Por tanto, el análisis confirma las primeras siete hipótesis asociadas al modelo (figura 1). En primer lugar, se constata que la

percepción sobre la orientación al mercado influye de manera directa y significativa en la percepción de la reputación y de la confianza en la empresa turística (H1); también se constata la influencia de la orientación al mercado sobre la reputación, el valor percibido, la calidad y la imagen de producto y del destino turístico (H2); a su vez, la percepción acerca de la reputación y de la confianza en la empresa turística influye en la imagen del producto y del destino (H3); la percepción del joven residente respecto al producto turístico (reputación, calidad, valor e imagen) influye sobre la formación de la familiaridad (H4) y sobre la

**Tabla 5.**  
**Cargas factoriales cruzadas.**

| Constructo             | Ítem | Orientación     | Empresa         | Producto        | Familiaridad    | Satisfacción    | Lealtad         |
|------------------------|------|-----------------|-----------------|-----------------|-----------------|-----------------|-----------------|
| Orientación al mercado | OM1  | <b>0,676905</b> | 0,316462        | 0,382723        | 0,251598        | 0,274838        | 0,249119        |
|                        | OM2  | <b>0,811151</b> | 0,413058        | 0,339217        | 0,261153        | 0,277038        | 0,222200        |
|                        | OM3  | <b>0,826517</b> | 0,397994        | 0,256047        | 0,200715        | 0,236850        | 0,170523        |
|                        | OM4  | <b>0,742421</b> | 0,308133        | 0,290510        | 0,233623        | 0,224712        | 0,231384        |
| Empresa turística      | ET1  | 0,282353        | <b>0,685876</b> | 0,442918        | 0,248565        | 0,279049        | 0,236541        |
|                        | ET2  | 0,443347        | <b>0,850304</b> | 0,445144        | 0,320380        | 0,423896        | 0,354524        |
|                        | ET3  | 0,353277        | <b>0,830842</b> | 0,385542        | 0,222821        | 0,331955        | 0,264954        |
|                        | ET4  | 0,354905        | <b>0,790072</b> | 0,384709        | 0,238107        | 0,319180        | 0,261036        |
|                        | ET5  | 0,350076        | <b>0,742412</b> | 0,401675        | 0,237336        | 0,321933        | 0,255070        |
| Producto turístico     | PT1  | 0,280164        | 0,374210        | <b>0,718145</b> | 0,342432        | 0,322068        | 0,330555        |
|                        | PT2  | 0,210339        | 0,306988        | <b>0,687161</b> | 0,302459        | 0,367430        | 0,371177        |
|                        | PT3  | 0,382598        | 0,498990        | <b>0,746257</b> | 0,322940        | 0,461002        | 0,343399        |
|                        | PT4  | 0,356161        | 0,462759        | <b>0,847233</b> | 0,459820        | 0,542243        | 0,443319        |
|                        | PT5  | 0,311802        | 0,366921        | <b>0,756883</b> | 0,400781        | 0,446430        | 0,409212        |
| Familiaridad           | FA1  | 0,317477        | 0,321234        | 0,507109        | <b>0,901547</b> | 0,469754        | 0,475037        |
|                        | FA2  | 0,163375        | 0,211051        | 0,249982        | <b>0,720546</b> | 0,356585        | 0,317225        |
| Satisfacción           | SA1  | 0,213988        | 0,277873        | 0,270449        | 0,416155        | <b>0,649535</b> | 0,506132        |
|                        | SA2  | 0,245618        | 0,221564        | 0,281700        | 0,271031        | <b>0,618113</b> | 0,346504        |
|                        | SA3  | 0,293905        | 0,378363        | 0,451863        | 0,367362        | <b>0,776209</b> | 0,488654        |
|                        | SA4  | 0,270453        | 0,429027        | 0,546244        | 0,371977        | <b>0,732236</b> | 0,511560        |
|                        | SA5  | 0,176206        | 0,250018        | 0,452358        | 0,381203        | <b>0,763726</b> | 0,622063        |
| Lealtad                | LE1  | 0,253274        | 0,357695        | 0,523311        | 0,443747        | 0,621143        | <b>0,901850</b> |
|                        | LE2  | 0,260771        | 0,297216        | 0,387564        | 0,454135        | 0,617819        | <b>0,900767</b> |

Fuente: elaboración propia.

**Tabla 6.**  
**Efectos, significatividad y confirmación de hipótesis.**

| Variables latentes                             | Path ( $\beta$ ) | T          | Efecto total | Hipótesis |
|------------------------------------------------|------------------|------------|--------------|-----------|
| H1 Orientación al mercado → Empresa turística  | 0,471722         | 7,531828*  | 0,471722     | Sí        |
| H2 Orientación al mercado → Producto turístico | 0,207598         | 3,289096*  | 0,416681     | Sí        |
| H3 Empresa turística → Producto turístico      | 0,443234         | 7,327373*  | 0,443234     | Sí        |
| H4 Producto turístico → Familiaridad           | 0,490774         | 9,264144*  | 0,490774     | Sí        |
| H5 Producto turístico → Satisfacción           | 0,430548         | 6,861571*  | 0,578293     | Sí        |
| H6 Familiaridad → Satisfacción                 | 0,301045         | 4,283519*  | 0,301045     | Sí        |
| H7 Satisfacción → Lealtad                      | 0,709506         | 18,681210* | 0,709506     | Sí        |

Fuente: elaboración propia.

satisfacción del joven residente (H5), que también se ve influida por la familiaridad (H6). También se confirman las hipótesis 7 y 8, pues la satisfacción es la única variable latente que influye sobre la formación de la lealtad (H7), ejerciendo las demás variables una influencia indirecta sobre la lealtad a través de la satisfacción (H8).

Del análisis descriptivo también se ha confirmado la hipótesis 9, pues los valores de los indicadores (ítems) superan el 50% de la valoración máxima posible<sup>3</sup> y en algunos casos

se superó el 80% (tabla 7). Es decir, al margen de las relaciones predictivo-causales del modelo mencionadas anteriormente, podemos afirmar que las percepciones de los jóvenes con respecto a las variables incluidas en este trabajo son positivas, y en muchos casos elevadas. No obstante, estos resultados podrían ser aún más elevados.

Por último, atendiendo a los resultados descritos en la tabla 8, se confirma la última hipótesis del trabajo (H10). El análisis discriminante llevado a cabo demuestra que no

<sup>3</sup> La columna etiquetada con "%" incluye el porcentaje alcanzado por el ítem en relación con el máximo valor que el ítem hubiera

obtenido, si todos los sujetos de la muestra (N = 678) hubieran dado al ítem la puntuación máxima (5).

**Tabla 7.**  
*Datos descriptivos.*

| Clave | %      | Media | DT   |
|-------|--------|-------|------|
| OM1   | 59,32% | 2,97  | 0,97 |
| OM2   | 53,98% | 2,70  | 0,91 |
| OM3   | 50,12% | 2,48  | 0,84 |
| OM4   | 53,36% | 2,67  | 0,86 |
| ET1   | 69,62% | 3,48  | 0,85 |
| ET2   | 64,90% | 3,24  | 0,84 |
| ET3   | 60,12% | 3,01  | 0,81 |
| ET4   | 59,82% | 2,99  | 0,82 |
| ET5   | 64,01% | 3,20  | 0,82 |
| PT1   | 85,47% | 4,27  | 0,83 |
| PT2   | 84,19% | 4,21  | 0,88 |
| PT3   | 71,56% | 3,58  | 0,91 |
| PT4   | 78,67% | 3,93  | 0,97 |
| PT5   | 78,38% | 3,92  | 0,94 |
| FA1   | 80,38% | 4,02  | 0,97 |
| FA2   | 80,24% | 4,01  | 0,97 |
| SA1   | 73,07% | 3,65  | 1,00 |
| SA2   | 56,46% | 2,82  | 1,02 |
| SA3   | 62,89% | 3,14  | 1,07 |
| SA4   | 73,45% | 3,67  | 0,88 |
| SA5   | 79,53% | 3,98  | 0,87 |
| LE1   | 86,55% | 4,33  | 0,87 |
| LE2   | 83,66% | 4,18  | 0,92 |

Fuente: elaboración propia.

existen diferencias significativas en las percepciones declaradas por los jóvenes residentes en respuesta a los ítems que se deban a razones de isla de residencia (Gran Canaria y Tenerife), sexo o cantidad de viajes realizados. Dicho de otro modo, las respuestas de los jóvenes residentes son muy similares, independientemente del sexo, el lugar de residencia o los viajes realizados en el propio destino. Esto se constata por el nivel de significación de la prueba M de Box ( $S = 0,000$ ), el bajo nivel de los autovalores (próximos a cero), la moderada correlación canónica y los valores próximos a 1 del indicador Lambda de Wilks.

## Conclusiones

Este trabajo ha desarrollado un modelo predictivo-causal de la formación de la lealtad de los jóvenes residentes en el destino turístico. El análisis ha demostrado que dicho modelo es estadísticamente significativo y estructuralmente válido. Nuestros resultados, por tanto, están en la línea de otras investigaciones en las que se han utilizado algunas de las variables incluidas en este estudio.

**Tabla 8.**  
*Indicadores del análisis discriminante.*

| Criterio           | M. Box (Sig.) | Autovalor | Corr. canónica | Lambda Wilks |
|--------------------|---------------|-----------|----------------|--------------|
| Isla de residencia | 0,000         | 0,107     | 0,311          | 0,903        |
| Sexo               | 0,000         | 0,100     | 0,300          | 0,909        |
| Cantidad de viajes | 0,000         | 0,120     | 0,325          | 0,920        |

Fuente: elaboración propia.

En el contexto de turismo doméstico, los jóvenes residentes constituyen un segmento de interés escasamente estudiado en destinos turísticos formados por islas, como es el caso de las Islas Canarias. Dicho interés está motivado por que los jóvenes residentes realizan viajes y actividades en el propio destino, además de ser ciudadanos que pueden cooperar en el desarrollo turístico y, en muchos casos, profesionales que trabajarán en las empresas turísticas, facilitando la estancia al visitante.

En primer lugar, se constata que son las percepciones de los jóvenes acerca de la orientación al mercado que llevan a cabo las empresas turísticas las que se encuentran en el origen de la formación de la lealtad del joven residente. Este hecho es relevante e implica que las empresas que deseen conseguir una mayor lealtad deberán centrarse, ante todo, en desarrollar adecuadas actitudes y actuaciones de orientación al mercado para satisfacer las necesidades y deseos de los jóvenes residentes. Este proceso involucra internamente a toda la organización; más aun, debido al efecto en cadena que se inicia con la orientación al mercado, dichas actuaciones deberían plantearse antes de gestionar otras variables de la empresa o del destino.

En segundo lugar, las relaciones del modelo estructural sugieren que todas las actuaciones, tanto las relativas a la orientación como las relacionadas con las variables de la empresa y del destino, deben estar integradas para producir la mayor cantidad posible de sinergias. De hecho, la percepción de los jóvenes residentes acerca de la reputación y la confianza en las empresas depende directamente de su percepción de la orientación al mercado llevada a cabo por la organización. Por tanto, la confianza y la reputación de la empresa no solo dependerán de las medidas específicamente encaminadas a mejorarlas, sino también de cómo perciban los jóvenes los esfuerzos que realizan las empresas para orientarse al segmento.

En tercer lugar, la percepción de la calidad, del valor percibido y de la imagen del destino turístico no solo mejora en virtud de las actuaciones concretas que sobre dichas variables lleven a cabo las empresas, sino también de la confianza, la reputación y la orientación al mercado percibidas. Tal y como sucede en otros segmentos, en el caso



de los jóvenes residentes y en un contexto de turismo doméstico, la orientación al mercado, la confianza y la reputación indican a los consumidores cómo es el destino turístico en lo que respecta a su calidad, valor e imagen. No obstante, las empresas turísticas deben aceptar que la calidad, el valor y la imagen percibida del destino turístico también dependen de actuaciones que llevan a cabo las autoridades públicas y agentes privados, que escapan a su control.

En cuarto lugar, la percepción acerca de los productos turísticos influye directamente sobre la familiaridad, confirmando así que el conocimiento y la experiencia objetiva y subjetiva respecto al destino turístico influyen en la familiaridad del consumidor. La familiaridad produce respuestas de compra más automatizadas y más seguras en los residentes que en el caso de los no residentes, por tratarse este último de un segmento menos familiarizado con el destino. Por tanto, las empresas que deseen mejorar sus resultados en el segmento residente deben gestionar la calidad, el valor y la imagen del destino para mejorar el conocimiento y la experiencia de este segmento con el destino, es decir, su familiaridad.

Se concluye que el interés de la empresa por la calidad, el valor y la imagen del destino no solo obedece a su influencia directa sobre la familiaridad e indirecta sobre la satisfacción, sino también por la influencia directa de las variables del destino sobre la misma satisfacción. Aunque las actuaciones de la empresa sobre la calidad, el valor y la imagen del destino no se asocien en un momento dado a la familiaridad, se ha comprobado que dichas variables predisponen hacia la satisfacción de las expectativas. No obstante, resaltamos el hecho de que es la orientación al mercado, como filosofía, proceso y acción, el origen de la cadena de efectos que llevan a la satisfacción y la lealtad.

Efectivamente, es la satisfacción la variable que más directamente influye sobre la lealtad, tal y como sucede en turismo con otros segmentos y en otros sectores. Pero, para que eso suceda, la empresa debe haber adoptado antes la orientación al mercado y haber realizado esfuerzos para mejorar la reputación y la confianza de la empresa, así como la calidad, el valor y la imagen del destino. En función de la naturaleza subjetiva de este estudio, todo ello debe realizarlo la empresa en términos de percepciones de los jóvenes residentes, no desde un punto de vista exclusivamente empresarial.

Al margen de los resultados del análisis predictivo-causal realizado, se constata que los jóvenes residentes poseen percepciones con niveles medio-alto respecto a las variables incluidas en este estudio y en el contexto geográfico objeto de estudio, lo que supone un sustrato favorable

para el desarrollo, por parte de las empresas, de las actuaciones que conduzcan a mejorar las percepciones sobre las variables estudiadas y, en última instancia, de la lealtad. No obstante, las empresas deben desarrollar actuaciones para consolidar y mejorar dichas percepciones.

En un marco más amplio de desarrollo turístico sostenible y responsable, las empresas debieran colaborar con los jóvenes residentes para obtener la información que necesitan en el marco de las relaciones causales incluidas en este estudio, aumentando los ingresos con ello, así como para prevenir y reducir los impactos negativos del turismo en el destino, para integrar a los jóvenes en el desarrollo turístico de la región y para facilitar la estancia de los no residentes.

Por otra parte, cabe destacar el hecho de que no existen diferencias significativas en las percepciones de los jóvenes residentes por razones de sexo, de isla de residencia o en función de la cantidad de viajes realizados en el propio destino de residencia, lo que permite confirmar el contenido generacional del estudio. Se constata de este modo el carácter universal de las percepciones de los jóvenes, lo que facilitaría en última instancia la homogeneización de las actuaciones a realizar por las empresas turísticas para mejorar la lealtad de los jóvenes residentes.

### Limitaciones y futuras líneas de investigación

La principal limitación de este trabajo está relacionada con el carácter fragmentado del destino turístico, pues se trata de un archipiélago formado por siete islas. Esta limitación ha sido compensada utilizando una muestra representativa de las dos islas principales que forman la región. El número de variables también ha supuesto una limitación para el diseño de un cuestionario que tuviera validez de contenido y no fuera excesivamente extenso. El riguroso examen y la síntesis de la literatura, así como la utilización de técnicas ecuanímes en el diseño (sustentado en el uso de ítems globales), han permitido contrarrestar dicha dificultad.

Otra limitación se refiere a la exclusión del estudio de variables asociadas al residente y al destino, como es el caso del apego y de la identidad de lugar. En este sentido puede ser de interés en el caso de los residentes comparar la influencia que las variables relacionadas con la empresa y el destino turístico tienen en la formación de la lealtad, con la influencia de la familiaridad, el apego y la identidad de lugar. También puede ser interesante averiguar si la familiaridad, el apego y la identidad de lugar tienen peso suficiente para explicar, por sí solas, la satisfacción y la lealtad

en el caso de los residentes. En todo caso, todo ello puede ser objeto de una futura línea de investigación.

## Referencias bibliográficas

- Alegre, J., & Cladera, M. (2006). Repeat visitation in mature sun and sand holiday destinations. *Journal of Travel Research*, 44(3), 288-297.
- Al-Rousan, R. M., & Mohamed, B. (2010). Customer loyalty and the impacts of service quality: The case of five star hotels in Jordan. *International Journal of Human and Social Sciences*, 5(13), 886-892.
- Baker, D. A., & Crompton, J. L. (2000). Quality, satisfaction and behavioral intentions. *Annals of Tourism Research*, 27(3), 785-804.
- Baloglu, S. (2001). Image variations of Turkey by familiarity index: Informational and experiential dimensions. *Tourism Management*, 22, 127-133.
- Beerli, A., & Martin, J. D. (2004a). Factors influencing destination image. *Annals of Tourism Research*, 31(3), 657-681.
- Beerli, A., & Martín, J. D. (2004b). Tourists' characteristics and the perceived image of tourist destinations: a quantitative analysis. A case study of Lanzarote, Spain. *Tourism Management*, 25, 623-636.
- Beerli, A., Martín, J. D., & Moreno, S. (2003). Los agentes que conforman la imagen de los destinos turísticos. *XII Simposio Internacional de Turismo y Ocio*. Barcelona: ESADE.
- Bigné, E., Andreu, L., & Gnoth, J. (2005). The theme park experience: an analysis of pleasure, arousal and satisfaction. *Tourism Management*, 26(6), 833-844.
- Bigné, E., Sánchez, M. I., & Sánchez, J. (2001). Tourism image, evaluation variables and after purchase behaviour: inter-relationship. *Tourism Management*, 22(6), 607-616.
- Burgess, T. F., Burkinshaw, S. M., & Vijayan, A. P. (2006). Adoption of a focal production innovation within a supply network. *International Journal of Management & Decision Making*, 7(6), 628-642.
- Cao, Q., & Schniederjans, M. (2006). Agent-mediated architecture for reputation-based electronic tourism systems: A neural network approach. *Information & Management*, 43, 598-606.
- Carmeli, A., & Tishler, A. (2005). Perceived organizational reputation and organizational performance: An empirical investigation of industrial enterprises. *Corporate Reputation Review*, 8, 13-30.
- Chang, R. C. Y., Kivela, J., & Mak, A. H. N. (2010). Food preferences of Chinese tourists. *Annals of Tourism Research*, 37(4), 989-1011.
- Chen, C. (2006). Identifying significant factors influencing consumer trust in an online travel site. *Information Technology & Tourism*, 8(3/4), 197-214.
- Chen, S. H., & Lee, K. P. (2009). The role of personality and perceived values in persuasion: An elaboration likelihood model perspective on online shopping. *Social Behavior and Personality*, 36(10), 1.379-1.400.
- Chi, C. G. (2012). An examination of destination loyalty: Differences between first-time and repeat visitors. *Journal of Hospitality and Tourism Research*, 36(1), 3-24.
- Chi, C. G., & Qu, H. (2008). Examining the structural relationships of destination image, tourist satisfaction and destination loyalty: An integrated approach. *Tourism Management*, 29(4), 624-636.
- Chin, W. W. (1998a). The partial least approach to structural equation modelling. En G. A. Marcoulides (ed.), *Modern methods for business research* (pp. 295-336). Mahwah: Lawrence Erlbaum Associates.
- Chin, W. W. (1998b). Issues and opinion on structural equation modeling. *MIS Quarterly*, 22(1), 7-16.
- Chin, W. W., Marcolin, B. L., & Newsted, P. R. (2003). A partial least squares latent variable modeling approach for measuring interaction effects: Results from a Monte Carlo simulation study and an electronic mail emotion/ adoption study. *Information Systems Research*, 14(2), 189-217.
- Chun, R. (2005). Corporate reputation: meaning and measurement. *International Journal of Management Reviews*, 7(2), 91-109.
- Crouch, G. I., & Ritchie, R. B. (1999). Tourism, competitiveness, and societal prosperity. *Journal of Business Research*, 44(3), 137-152.
- Excetur-Gobierno de Canarias (2014). *Impactur Canarias 2013: Estudio de Impacto Económico del Turismo*. Las Palmas de Gran Canaria: Excetur-Gobierno de Canarias.
- Falk, R. F., & Miller, N. B. (1992). *A primer for soft modeling*. Akron: The University of Akron.
- Fandos, J. C., & Puyuelo, J. M. (2011). Factores determinantes en el desarrollo de la lealtad a un destino turístico gastronómico. *Revista de Desarrollo Rural y Cooperativismo Agrario*, 14, 49-58.
- Flavián, C., & Guinalíu, M. (2006). La confianza y el compromiso en las relaciones a través de Internet. Dos pilares básicos del marketing estratégico en la red. *Cuadernos de Economía y Dirección de la Empresa*, 29, 133-160.
- Flavián, C., Guinalíu, M., & Torres, E. (2006). How bricks-and-mortar attributes affect online banking adoption. *International Journal of Bank Marketing*, 24(6), 406-423.
- Forgas, S., Palau, R., Sánchez, J., & Callarisa, L. J. (2012). Urban destination loyalty drivers and cross-national moderator effects: the case of Barcelona. *Tourism Management*, 33(6), 1309-1320.
- Fornell, C., & Bookstein, F. L. (1982). A comparative analysis of two structural equation models: Lisrel and PLS applied to market data. En C. Fornell (ed.), *A second generation of multivariate analysis* (pp. 289-324). New York: Praeger.
- Fornell, C., & Larcker, D. (1981). Evaluating structural equation models with unobservable variables and measurement error. *Journal of Marketing Research*, 18(1), 39-50.
- Fuchs, M., & Weiermair, K. (2003). New perspectives of satisfaction research in tourism destinations. *Tourism Review*, 58(3), 6-14.
- Gefen, D. (2000). E-commerce: The role of familiarity and trust. *The International Journal of Management Science*, 28, 725-737.
- Geisser, S. (1975). A predictive sample reuse method with applications. *Journal of the American Statistical Association*, 70, 320-328.
- Grönroos, C. (1984). A service quality model and its marketing implications. *European Journal of Marketing*, 18(4), 36-44.
- Gupta, S., & Kim, H. (2010). Value-driven internet shopping: The mental accounting theory perspective. *Psychology and Marketing*, 27(1), 13-35.
- Ha, H. Y., & Perks, H. (2005). Effects of consumer perception of brand experience on the web: Brand familiarity, satisfaction and brand trust. *Journal of Consumer Behaviour*, 4(6), 438-452.
- Hair, J. F., Ringle, C. M., & Sarstedt, M. (2011). PLS-SEM: Indeed a silver bullet. *Journal of Marketing Theory and Practice*, 19(2), 139-151.
- Harris, L. C., & Goode, M. H. (2004). The four levels of loyalty and the pivotal role of trust: a study of online service dynamics. *Journal of Retailing*, 80(2), 139-158.
- Hawes, J. M., Mast, K. E., & Swan, J. E. (1989). Trust earning perceptions of sellers and buyers. *Journal of Personal Selling and Sales Management*, 9, 1-8.

- Hsu, T. K., Tsai, Y. F., & Wu, H. H. (2009). The preference analysis for tourist choice of destination: a case study of Taiwan. *Tourism Management*, 30, 288-297.
- Hwang, S. N., Lee, C., & Chen, H. J. (2005). The Relationship among tourists' involvement, place attachment and interpretation satisfaction in Taiwan's national parks. *Tourism Management*, 26, 143-156.
- Jaafar, M., Noor, S., & Rasoolimanesh, S. M. (2015). Perception of young local residents toward sustainable conservation programmes: A case study of the Lenggong World Cultural Heritage Site. *Tourism Management*, 48, 154-163.
- Jacoby, J., & Kyner, D. (1973). Brand loyalty vs. repeat purchasing behavior. *Journal of Marketing Research*, 10(1), 1-12.
- Jin, B., Park, J. Y., & Kim, J. (2007). Cross-cultural examination of the relationships among firm reputation, e-satisfaction, e-trust, and e-loyalty. *International Marketing Review*, 25(3), 324-337.
- Kang, I., Jeon, S., Lee, S., & Lee, C. K. (2005). Investigating structural relations affecting the effectiveness of service management. *Tourism Management*, 26(3), 301-310.
- Kim, D., & Perdue, R. R. (2011). The influence of image on destination attractiveness. *Journal of Travel & Tourism Marketing*, 28, 225-239.
- Kohli, A. J., Jaworski, B. J., & Kumar, A. (1993). MARKOR: A measure of market orientation. *Journal of Marketing Research*, 30(4), 467-78.
- Kohli, A. K., & Jaworski, B. J. (1990). Market orientation: the construct, research propositions and managerial implications. *Journal of Marketing Research*, 54(2), 1-18.
- Kozak, M. (2001). Repeaters' behavior at two distinct destinations. *Annals of Tourism Research*, 28(3), 785-808.
- Kozak, M. (2003). Measuring tourist satisfaction with multiple destination attributes. *Tourism Analysis*, 7(3-4), 229-240.
- Latkova, P., & Vogt, C. A. (2012). Residents' attitudes toward existing and future tourism development in rural communities. *Journal of Travel Research*, 51(1), 50-67.
- Lee, J., Graefe, A. R., & Burns, R. C. (2007). Examining the antecedents of destination loyalty in a forest setting. *Leisure Sciences*, 29(5), 463-481.
- Lee, T. H. (2013). Influence analysis of community resident support for sustainable tourism development. *Tourism Management*, 34, 37-46.
- Maddox, R. N. (1985). Measuring satisfaction with tourism. *Journal of Travel Research*, 23(3), 2-6.
- Margolish, J. D., & Walsh, J. P. (2001). *People and profits? The search for a link between a company's social and financial performance*. Boston: Lea Organization and Management Series.
- Martínez, F., Novello, S., & Murias, P. (2009). Análisis de la lealtad de los turistas que visitan la ciudad de Santiago de Compostela. *Revista Galega de Economía*, 18(2), 1-15.
- Martínez, J. A. (2014). *Comportamiento de compra del turista residente. El caso de la generación "Y" en Canarias* (tesis doctoral). La Laguna: Universidad de La Laguna.
- Martínez, I. M., & Olmedo, I. (2009). La Medición de la reputación empresarial: problemática y propuesta. *Investigaciones Europeas de Dirección y Economía de la Empresa*, 15(2), 127-142.
- McKercher, B., Denixi, B., & Ng, E. (2012). Rethinking loyalty. *Annals of Tourism Research*, 39(2), 708-734.
- Meydeu, A., & Lado, N. (2003). Market orientation and business economic Performance. *International Journal of Service Industry Management*, 14(3), 284-309.
- Narver, J. C., & Slater, S. F. (1990). The effect of market orientation on business profitability. *Journal of Marketing Research*, 54(4), 20-35.
- Nguyen, N., & Leblanc, G. (2001). Corporate image and corporate reputation in customers' retention decisions in services. *Journal of Retailing and Consumer Services*, 8(4), 227-236.
- Nunkoo, R., Ramkissoon, H., & Gursoy, D. (2012). Public trust in tourism institutions. *Annals of Tourism Research*, 39(3), 1538-1564.
- Nunnally, J. (1978). *Psychometric theory*. New York: McGraw-Hill.
- Oliver, R. (1980). A cognitive model of the antecedents and consequences of satisfaction decisions. *Journal of Marketing Research*, 17(4), 460-469.
- Oliver, R. (1981). Measurement and evaluation of satisfaction processes in retail settings. *Journal of retailing*, 57, 25-48.
- Oreja, J. R., Parra, E., & Yanes, V. (2008). The sustainability of island destinations: tourism area life cycle and teleological perspectives. The case of Tenerife. *Tourism Management*, 29(1), 53-65.
- Organización Mundial de Turismo (2010). *International Recommendations for Tourism Statistics*. New York: United Nations.
- Osman, Z., & Sentosa, I. (2013). Service quality and customer loyalty in Malaysian rural tourism: a mediating effect of trust. *International Journal of Marketing Practices*, 1(1), 31-42.
- Ozdemir, B., Çizel, B., & Cizel, R. B. (2012). Satisfaction with all-inclusive tourism resorts: The effects of satisfaction with destination and destination loyalty. *International Journal of Hospitality & Tourism Administration*, 13(2), 109-130.
- Parasuraman, A. (1997). Reflections on gaining competitive advantage through customer value. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 25(2), 154-161.
- Parasuraman, A., Zeithaml, V., & Berry, L. (1985). A conceptual model of service quality and its implications for future research. *Journal of Marketing*, 49, 41-50.
- Parasuraman, A., Zeithaml, V., & Berry, L. (1988). SERVQUAL: a multiple-item scale for measuring consumer perceptions of services quality. *Journal of Retailing*, 64(1), pp. 12-40.
- Parker R., Charles, M., & Schaefer A. D. (2004). Fashion consciousness of Chinese, Japanese and American teenagers. *Journal of Fashion Marketing and Management*, 8(2), 176-186.
- Pearce, D. G. (2003). *Geografia do Turismo: fluxos e regiões no Mercado de viagens*. São Paulo: Aleph.
- Pearce, P. L., & Kang, M. H. (2009). The effects of prior and recent experience on continuing interest in tourism settings. *Annals of Tourism Research*, 36(2), 172-190.
- Petrick, J. F. (2003). Measuring cruise passengers' perceived value. *Tourism Analysis*, 7(3-4), 251-258.
- Petrick, J. F. (2004). The roles of quality, value, and satisfaction in predicting cruise passengers' behavioral intentions. *Journal of Travel Research*, 42(4), 397-407.
- Prayag, G. (2008). Image, satisfaction and loyalty. The case of Cape Town. *Anatolia: An International Journal of Tourism and Hospitality Research*, 19(2), 205-224.
- Prayag, G., & Ryan, C. (2011). The relationship between the push & pull attributes of a tourist destination: The role of nationality. An analytical qualitative research approach. *Current Issues in Tourism*, 14, 121-143.
- Prentice, R. (2004). Tourist familiarity and imagery. *Annals of Tourism Research*, 31(4), 923-945.

- Riquel, F. J., & Vargas, A. (2013). Las presiones institucionales del entorno medioambiental: aplicación a los campos de golf. *Revista Europea de Dirección y Economía de la Empresa*, 22, 29-38.
- Romagosa, F., Priestley, G., & Llordés, J. C. (2011). El turismo en el marco de una estrategia de planificación sostenible general en Cataluña. *Boletín de la Asociación de Geógrafos Españoles*, 57, 267-293.
- Ryan, C. (2002). Equity, management, power sharing and sustainability-issues of the New Tourism. *Tourism Management*, 23, 17-26.
- Santos, M. L., Vázquez, R., & Álvarez, L. I. (2002). La orientación al mercado como fuente de ventajas competitivas: antecedentes asociados al equipo directivo y a la estructura organizativa en las empresas industriales. *Revista Asturiana de Economía*, 25, 215-244.
- Scheyvens, R., & Momsen, J. (2008) Tourism and poverty reduction: Issues for small island states. *Tourism Geographies*, 10(1), 22-41.
- Shankar, V., Smith, A. K., & Rangaswamy, A. (2003). Customer satisfaction and loyalty in online and offline encounters. *International Journal of Research in Marketing*, 20(2), 153-175.
- Sharpley, R. (2014). Host perceptions of tourism: A review of the research. *Tourism Management*, 42(1), 37-49.
- Shemwell, D. J., Yavas, U., & Bilgin, Z. (1998). Customer-service provider relationships: an empirical test of a model of service quality, satisfaction and relationship-oriented outcomes. *International Journal of Service Industry Management*, 9(2), 155-168.
- Sirakaya, E., Ekinci, Y., & Kaya, A. G. (2008). An examination of the validity of SUN-TAS in cross-cultures. *Journal of Travel Research*, 46(4), 414-421.
- Stone, M. (1974). Cross-validatory choice and the assessment of statistical predictions (with discussion). *Journal of the Royal Statistical Society*, 36(2), 111-133.
- Sun, X., Chi, Ch., & Xu, H. (2013). Developing destination loyalty: the case of Hainan Island. *Annals of Tourism Research*, 43(octubre), 547-577.
- Sweeney, J. C., & Soutar, G. (2001). Consumer perceived value: the development of multiple item scale. *Journal of Retailing*, 77(2), 203-220.
- Szymanski, D. M., & Henard, D. H. (2001). Customer satisfaction: A meta-analysis of the empirical evidence. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 29(1), 16-35.
- Ullaga, W., & Eggert, A. (2006). Value-based differentiation in business relationships: gaining and sustaining key supplier status. *Journal of Marketing*, 70, 119-136.
- Um, S., Chon, K., & Ro, Y. (2006). Antecedents of revisit intention. *Annals of Tourism Research*, 33(4), 1141-1158.
- Wetzels, M., Odekerken-Schroeder, G., & Van Oppen, C. (2009). Using PLS path modelling for assessing hierarchical construct models: Guidelines and empirical illustration. *MIS Quarterly*, 33(1), 177-195.
- Wold, H. (1980). Soft modeling: Intermediate between traditional model building and data analysis. *Mathematical Statistics*, 6, 333-346.
- Wong, I. A., & Wan, Y. K. P. (2013). A systematic approach to scale development in tourist shopping satisfaction: linking destination attributes and shopping experience. *Journal of Travel Research*, 52(1), 29-41.
- Woodside, A. G., & Lysons, S. (1989). A general model of traveler destination choice. *Journal of Travel Research*, 27(4), 8-14.
- Wu, M. Y., & Pearce, P. L. (2013). Tourists to Lhasa, Tibet: how local youth classify, understand and respond to different types of travelers. *Asia Pacific Journal of Tourism Research*, 18(6), 549-572.
- Yeh, C. M., Hu, H. N., & Tsai, S. H. (2011). A conceptual model of knowledge sharing and market orientation in the tourism sector. *American Journal of Applied Sciences*, 8(4), 343-347.
- Yuksel, A., Yuksel, F., & Bilim, Y. (2009). Destination attachment: effects on customer satisfaction and cognitive, affective and conative loyalty. *Tourism Management*, 31(2), 274-284.

## Anexo 1. Ítems.

| Clave | Ítem                                                                   |
|-------|------------------------------------------------------------------------|
| OM1   | El <i>marketing</i> de las empresas turísticas es adecuado             |
| OM2   | Las empresas turísticas conocen las necesidades de los jóvenes         |
| OM3   | Las empresas turísticas informan a los jóvenes                         |
| OM4   | Las empresas turísticas cooperan entre sí y con los jóvenes            |
| ET1   | Las empresas turísticas tienen buena reputación                        |
| ET2   | Las empresas turísticas me generan confianza                           |
| ET3   | Las empresas turísticas cumplen lo que prometen                        |
| ET4   | Las empresas turísticas son honestas                                   |
| ET5   | Las empresas turísticas son competentes                                |
| PT1   | El destino turístico de Canarias tiene buena reputación                |
| PT2   | Canarias como destino turístico tiene un alto valor                    |
| PT3   | La calidad de los productos y servicios turísticos de Canarias es alta |
| PT4   | Canarias es un destino turístico de calidad                            |
| PT5   | La imagen de Canarias como destino turístico es la adecuada            |
| FA1   | Me resulta familiar Canarias como destino turístico                    |
| FA2   | Conozco Canarias como destino turístico                                |
| SA1   | Hacer turismo en Canarias me genera satisfacción                       |
| SA2   | Hacer turismo en Canarias sobrepasa mis expectativas                   |
| SA3   | Canarias se corresponde con mi destino turístico ideal                 |
| SA4   | El destino turístico de Canarias cumple con mis estándares             |
| SA5   | Hacer turismo en Canarias me genera emociones positivas                |
| LE1   | Recomendaría el destino turístico de Canarias                          |
| LE2   | Volvería a hacer turismo en Canarias                                   |

Fuente: elaboración propia.



# Sistema de costos basado en actividades en hoteles cuatro estrellas del estado Mérida, Venezuela<sup>1</sup>

ACTIVITY-BASED COST SYSTEM IN FOUR-STAR HOTELS IN THE STATE OF MERIDA, VENEZUELA

**ABSTRACT:** Companies currently demand cost systems reporting greater details from the generated information, with the aim of guiding the application of strategies that lead to capture and establish larger market spaces, especially in scenarios of high competitiveness. For this reason, a cost system based on activities, known as Activity-Based Costing (ABC), was formulated and implemented in four-star hotels in the state of Mérida, Venezuela, in order to control and reduce costs in the service provided. Based on an exploratory research with a field design and documentary support, it was found that the hotel sector finds an opportunity in the ABC system to fine-tune controls over the high and varied costs of this activity from the deep knowledge of the consumed activities, with their measures and frequency. In this way, the real cost of the different services is obtained by associating them with the activities performed for its provision. Finally, a set of variables that may generate value and indicate efficiency is presented. It is concluded from the research that the ABC constitutes a management tool for orienting strategic decision-making and costs control, with their consequent reduction and profit maximization.

**KEYWORDS:** Activities, costs, tourism, hotel sector.

SISTEMA DE CUSTOS BASEADO EM ATIVIDADES EM HOTÉIS QUATRO ESTRELAS DO ESTADO DE MÉRIDA, VENEZUELA

**RESUMO:** Atualmente, as empresas demandam sistemas de custos que relem um maior detalhe na informação gerada, a fim de orientar a aplicação de estratégias que conduzam a captar e a apropriar-se de maiores espaços de mercado, principalmente quando a concorrência é elevada; por isso, formulou-se um sistema de custos baseado em atividades, conhecido por suas siglas em inglês como ABC (Activity-Based Costing), aplicado aos hotéis de turismo de quatro estrelas no estado de Mérida (Venezuela), para o controle e a redução de custos nos serviços prestados. A partir de uma pesquisa exploratória, com um desenho de campo e com apoio documental, constatou-se que o setor hoteleiro encontra no ABC uma oportunidade para afinar controles sobre os altos e variados custos nos quais implica a partir do conhecimento profundo de atividades consumidas, com suas medidas e frequência. Dessa maneira, obtém-se o custo real dos diferentes serviços ao vinculá-los com as atividades desenvolvidas para sua obtenção; finalmente, sugere-se um conjunto de variáveis que possam agir como geradoras de valor e indicadores de eficiência. Conclui-se que o ABC representa uma ferramenta de gestão que orienta as decisões estratégicas e o controle dos custos com a consequente redução destes para a maximização de benefícios.

**PALAVRAS-CHAVE:** atividades, custos, setor hoteleiro, turismo.

UN SYSTÈME DE COÛTS FONDÉ SUR LES ACTIVITÉS DANS LES HÔTELS QUATRE ÉTOILES À L'ÉTAT DE MERIDA, VENEZUELA

**RÉSUMÉ:** Aujourd'hui les entreprises exigent des systèmes de coûts qui rendent compte plus en détail sur les informations génériques, afin de guider la mise en œuvre de stratégies conduisant à capturer et à saisir un plus grand espace de marché, en particulier lorsque la concurrence est élevée; pour ce faire, on a formulé un système de coûts en fonction des activités, connu par son acronyme en anglais comme ABC (Activity-Based Costing), qui a été appliqué aux hôtels touristiques de quatre étoiles de l'état de Mérida au Venezuela, pour le contrôle et la réduction des dépenses des services rendus. En partant d'une recherche de nature exploratoire, avec une conception sur le terrain et un soutien documentaire, on a constaté que le domaine hôtelier trouve dans l'ABC une occasion pour affiner les contrôles sur les diverses et importantes dépenses qu'il doit couvrir par des connaissances profondes des activités consommées, avec leurs mesures et fréquence. Ainsi, on obtient le coût réel des différents services en les rapportant aux activités développées pour leur préparation; enfin, on suggère un ensemble de variables qui pourraient servir pour générer de la valeur et indiquer l'efficacité. On conclut que l'ABC est un outil de gestion qui oriente les décisions stratégiques et le contrôle des dépenses avec leur réduction conséquente en vue de maximiser les profits.

**MOTS-CLÉ:** activités, dépenses, tourisme, domaine hôtelier.

**CORRESPONDENCIA:** Marysela Morillo Moreno. Universidad de los Andes. Centro de Investigaciones y Desarrollo Empresarial. Av. Las Américas, núcleo Liria, Edificio G, segundo piso. Universidad de los Andes, Mérida, Venezuela.

**CITACIÓN:** Morillo Moreno, M. C., & Cardozo, C. del C. (2017). Sistema de costos basado en actividades en hoteles cuatro estrellas del estado Mérida, Venezuela. *Innovar*, 27(64), 91-114. doi: 10.15446/innovar.v27n64.62371.

**ENLACE DOI:** <https://doi.org/10.15446/innovar.v27n64.62371>.

**CLASIFICACIÓN JEL:** M41, M48, Q13.

**RECIBIDO:** Marzo 2015, **APROBADO:** Febrero 2016.

*Marysela Coromoto Morillo Moreno*

Doctora en Ciencias Económicas y Empresariales

Universidad de los Andes

Mérida, Venezuela

Grupo de Investigación en Desarrollo Turístico

Correo electrónico: morillom@ula.ve

Enlace ORCID: <http://orcid.org/0000-0003-0697-4677>

*Cororina del Carmen Cardozo*

Maestría en Administración, Mención en Finanzas

Universidad de los Andes

Mérida, Venezuela

Grupo de Investigación en Desarrollo Turístico

Correo electrónico: coritoorus@hotmail.com

Enlace ORCID: <http://orcid.org/0000-0001-5821-0850>

**RESUMEN:** Las empresas actualmente demandan sistemas de costos que reporten un mayor detalle en la información generada, con el propósito de orientar la aplicación de estrategias que conduzcan a captar y apropiarse de mayores espacios de mercado, sobre todo cuando la competitividad es elevada; por ello, se formuló un sistema de costos basado en actividades, conocido por sus siglas en inglés como ABC (*Activity-Based Costing*), aplicado a los hoteles de turismo de cuatro estrellas de Mérida, en Venezuela, para el control y reducción de costos en los servicios prestados. A partir de una investigación de carácter exploratorio, con un diseño de campo y con apoyo documental, se halló que el sector hotelero encuentra en el ABC una oportunidad para afinar controles sobre los altos y variados costos en los que incurre a partir del conocimiento profundo de actividades consumidas, con sus medidas y frecuencia. De esta manera, se obtiene el costo real de los distintos servicios al vincularlos con las actividades desarrolladas para su obtención; finalmente, se sugiere un conjunto de variables que pudieran fungir como generadoras de valor e indicadores de eficiencia. Se concluye que el ABC representa una herramienta de gestión que orienta las decisiones estratégicas y el control de los costos con la consecuente reducción de los mismos para la maximización de beneficios.

**PALABRAS CLAVE:** actividades, costos, turismo, sector hotelero.

## Introducción

En Venezuela, así como en todo el mundo, se perciben cambios desde todas las ópticas que afectan el desenvolvimiento empresarial. El manejo de la información de manera pertinente y oportuna es clave ante cambios recurrentes de las organizaciones. Por ello, los gerentes deben velar por el desarrollo de sistemas

<sup>1</sup> Resultado de una investigación como mérito parcial para optar por el Grado de Magíster Scientiae en Administración, en la Universidad de los Andes, Venezuela.

de información confiables y relevantes, al alcance de todos aquellos que tienen la responsabilidad de tomar decisiones.

El sector turismo no escapa a la realidad de la globalización, siendo necesario manejar información relevante y oportuna en materia de costos, como pieza clave para desarrollar ventajas, cautivando mercados a partir de la relación justa entre valor y precios.

Aproximadamente para 1937, el turismo, según Ebrahim y Razaghi (2012), significó viaje para la recreación y diversión hasta un destino para luego volver o regresar al lugar de residencia. Una concepción más amplia la plantea la Organización Mundial del Turismo (OMT), cuando indica que el turismo comprende las actividades realizadas por las personas que viajan y permanecen en lugares fuera de su entorno habitual, por periodos menores a un año consecutivo, por razones de ocio, negocios y otros propósitos (OMT, 1994). Dado que el turismo implica el desplazamiento humano de forma temporal, en el ámbito internacional y el nacional toma relevancia el servicio hotelero, componente básico de la actividad, para la estadía y regreso del visitante, y el consecuente desarrollo de otras actividades económicas del sistema turístico (restaurantes, transporte, etc.).

Dado que la estrategia de liderazgo en costos consiste en lograr costos menores que los competidores, bien ofreciendo precios bajos y obteniendo una mayor participación en el mercado, bien adquiriendo una mayor rentabilidad y manteniendo los mismos precios, es importante que los hoteles de turismo conozcan sus costos como paso previo a su control; más aún, cuando, según Rubio (1995), la empresa hotelera posee un gran volumen de costos indirectos, costos fijos y capacidad ociosa dadas sus inversiones en propiedad, planta y equipo, traducidos en depreciaciones, seguridad, mantenimiento y seguros, así como altos costos de *marketing* durante la temporada baja. Adicionalmente, los establecimientos hoteleros de Mérida requieren calcular y controlar costos adecuadamente, porque sus tarifas, según Morillo (2010), se fijan por su elevada competencia (posadas, casas de familiares y amigos, y demás establecimientos informales).

De acuerdo con varias investigaciones realizadas en Mérida (Viloria, 1993; Marcuzzi, 2003), los hoteles de turismo requieren calcular sus costos según sus lineamientos de la contabilidad, para contribuir a optimizar la rentabilidad y la toma de decisiones de la administración financiera de esas empresas. En este sentido, según Rubio (1995), los métodos de costeo tradicionales contenidos en la contabilidad de costos y la distribución de costos indirectos —incluyendo los fijos— se fundamentan en bases generalmente arbitrarias o estimadas, excluyendo la participación de costos de *marketing*, lo que puede distorsionar los resultados y,

más aún, si se considera que los establecimientos hoteleros prestan una gran cantidad de servicios, que requieren ser costeados correcta e individualmente. La consecuencia de erradas estimaciones de los costos de servicio se traduce en decisiones incorrectas en el diseño o rediseño de servicios, contratación y entrenamiento de personal, con una elevada influencia en la supervivencia empresarial.

Por el contrario, el sistema de costos basado en actividades (ABC, por sus siglas en inglés) es un sistema de amplia adaptación a empresas de todos los sectores económicos, que permite calcular de forma precisa el costo de los servicios prestados, a través de las actividades necesarias a lo largo de la cadena de valor; además, Hicks (1998) y Brimson (1997) enfatizan que las empresas no pueden seguir realizando actividades que no generen valor. El ABC, junto con el estudio de la cadena de valor, debe contribuir a eliminar todas aquellas actividades que entorpezcan o no ayuden al desempeño eficaz de los factores productivos. Este valor identificado o la omisión de actividades innecesarias otorgan posicionamiento privilegiado o competitivo en el mercado en pro de la calidad y la eficiencia de sus operaciones.

## Objetivo de la investigación

En virtud de lo anterior, esta investigación pretende formular un ABC para hoteles de turismo de cuatro estrellas del estado Mérida, dada las importantes contribuciones financieras y operativas que el sistema reporta a la organización, resumidas en la creación de mayor valor, control y reducción de costos.

## Marco teórico

### Aplicación de la contabilidad de costos en los hoteles

De acuerdo con la OMT (2014), el sector turístico se compone por un conjunto de unidades de producción de diversas industrias que suministran bienes y servicios demandados por los visitantes. Dentro de estas unidades se encuentran los servicios hospitalarios o de hostelería, definidos por numerosos especialistas (Sancho, 2006; Journal of Hotel and Business Management, s. f.; Olmos y García, 2015; Goeldner y Ritchie, 2011) como un sistema comercial referente de bienes materiales e intangibles a corto plazo, para la satisfacción de las necesidades básicas de descanso y alimentación de los visitantes o turistas, a través de instalaciones previstas que pueden ir desde una cama básica hasta características de lujo, donde sus operaciones varían según su tamaño, función y costos. Por esta razón los alojamientos comerciales se clasifican en hoteles,



hoteles-apartamentos, moteles, instalaciones de tiempo compartido, entre otros.

Gerencialmente, según Lattin (2012), no existe forma rígida para la organización de los establecimientos turísticos, ni para los hoteles; esta dependerá de la ubicación, disposición o capacidad física, servicios ofrecidos, personalidad y preparación del gerente y grupo operacional. De allí que la información del funcionamiento de un hotel y, por ende, de los costos de cada servicio de forma diferenciada es fundamental para la toma de decisiones acertadas. Al respecto, Sánchez (2002) señala que "los hoteles deben llevar una información sobre costos, de forma que puedan controlarlos respecto a los presupuestos (...); resulta fundamental [la] información sobre las distintas actividades que componen el proceso productivo y la capacidad de las instalaciones" (p. 174).

Para Fay, Rhoads y Rosenblatt (1976, citados por Pavlatos y Paggios, 2009b), la contabilidad de costos en la hospitalidad es un conjunto de conceptos y técnicas diseñado para facilitar la acumulación y análisis de la información del costo de una unidad de servicio prestado, de forma

histórica y proyectada, para la toma de decisiones de gestión.

Dado que para Pavlatos y Paggios (2009b) los sistemas de contabilidad de costos utilizados tradicionalmente en las empresas manufactureras son inaplicables al negocio de la hospitalidad, por su naturaleza, ya que en el sector hotelero la aplicabilidad de la contabilidad de costos varía en función de la información que se maneje y de las características particulares de cada organización. Por ello, lo importante desde el punto de vista contable es comprender que toda unidad o sección incurre en costos y que dichas unidades o secciones son prestadoras de servicios entre sí, con el fin de ser considerados centros de responsabilidad con objetivos concretos, cifrados en dinero, y con necesidades de disponer de un control presupuestario completo y adaptado a las necesidades y dimensiones de la empresa.

También para Pavlatos y Paggios (2009a), el uso de la contabilidad de costos en las empresas turísticas, incluidos los hoteles, es bastante limitado y poco innovador, pese al gran interés en la gestión de costos hospitalarios, lo que amerita investigación. De acuerdo con investigaciones

que reportan la adopción de prácticas de contabilidad de gestión tradicionales y contemporáneas en la industria de la hospitalidad en diferentes países, así como sus beneficios derivados, las técnicas de la contabilidad tradicionales (presupuestos, medidas de rentabilidad por servicios, etc.) son ampliamente utilizadas (Pavlatos y Paggios, 2009a, Morillo y Casas, 2014, Vilorio, 1993). Ya desde hace varias décadas, Fay *et al.* (1976, citados por Pavlatos y Paggios, 2009a) demostraron la utilización de los sistemas de costos tradicionales en los servicios de hospitalidad.

Estos estudios comprueban igualmente que, aunque las medidas financieras tradicionales tienen gran presencia para la evaluación del desempeño de los hoteles, estos también están empezando a utilizar medidas no financieras; por ejemplo, dos de diez hoteles en Grecia han adoptado el cuadro de mando integral y *benchmarking* (Pavlatos y Paggios, 2009a); incluso los investigadores Dunn y Brooks (1990, citados por Pavlatos y Paggios, 2009a) y Noone y Griffin (1997; 1999, citados por Pavlatos y Paggios, 2009a) documentan el uso de la contabilidad de gestión estratégica en el sector hotelero, a través de estudios de casos en seis grandes grupos hoteleros del Reino Unido, incluyendo el análisis de la rentabilidad del cliente (CPA, por sus siglas en inglés), utilizando el ABC. Esta tendencia es coherente con el carácter abierto y relativamente homogéneo de la industria, así como con el alto grado de competitividad entre los grupos hoteleros en el mercado.

### Costos basados en actividades

El ABC corresponde a los sistemas de información administrativos contemporáneos, al utilizar las actividades como base para relacionar los costos indirectos a los productos y servicios. Este sistema contable fue introducido en Estados Unidos, en la industria manufacturera de las décadas de 1970 y 1980, por los investigadores Robin Cooper y Robert Kaplan (Cooper y Kaplan, 1991), quienes impusieron este cuerpo de conocimiento en la Harvard Business School específicamente a inicios de la década de los ochenta (Chea, 2011). El ABC evolucionó para el año 1999, con la nueva propuesta presentada por sus creadores, mediante un modelo de fases como metodología ideal para empresas grandes (Caldera, Baujín, Ripoll y Vega, 2007). Posteriormente, Hicks (1998) estudió el ABC aplicado al sector de las micro y pequeñas empresas, como un primer avance de la metodología.

Según Pavlatos and Paggios (2009b), el ABC es un sistema sencillo, enfocado en dos etapas, en las que los recursos se les asignan a las actividades y, luego, a los productos u objetos de costos, sobre la base de la cantidad de actividades requeridas para llevarlos a cabo. Esta estructura es similar

a la de un sistema de costos tradicional, donde, en lugar de utilizar los centros de costos o departamentos, se utilizan actividades.

Para Chea (2011), el ABC es una herramienta de gestión de calidad total<sup>2</sup> de costos y de medición del desempeño de las actividades, recursos y objetos de costo (es decir, los productos y servicios); de allí que Kaplan y Cooper (2003) planteen el ABC como un mapa económico de los costos y la rentabilidad de la organización, que interrelaciona todas las actividades necesarias para lograr un objetivo común. Además, este sistema se encuentra fundamentado, según Caldera, Baujín, Ripoll y Vega (2007), en tres premisas básicas: 1) los productos o servicios requieren y consumen actividades, 2) las actividades a su vez consumen recursos o causan costos y 3) los recursos cuestan dinero. Estas premisas, según Kaplan y Cooper (2003), conducen a una nueva manera de pensar.

De acuerdo con Chea (2011), el ABC asigna objetivamente los costos sobre la base de las relaciones costo-efecto, por lo que entra a resolver los problemas de los sistemas tradicionales de gestión de costos, cuya incapacidad de identificar correctamente los verdaderos costos de los procesos y las asignaciones de costos arbitrarias o con bajo nivel de precisión hace que las decisiones tomadas a partir de estos sistemas sean poco acertadas. De hecho, según Krishnan (2006), son numerosas las empresas que han ido a la bancarrota como resultado de un mal control sobre los costos, especialmente de los indirectos.

Según Mahal y Hossain (2015), características como la escasa integridad, la poca coherencia, la carente pertinencia y la insuficiente comprensión, propias de la información contable de costos convencional, han impulsado el desarrollo de herramientas de contabilidad de gestión modernas tales como la gestión basada en las actividades, el ABC, la presupuestación por actividades, el *benchmarking*, entre otras. Estas distorsiones son producto, en primer lugar, de su simplicidad y económica forma de operar (Pavlatos y Paggios, 2009b); en segundo lugar, de informar en qué se gasta el dinero y quién lo gasta, pero no en el porqué o el cómo, es decir, en las actividades o esfuerzos desarrollados; en tercer lugar, de aglutinar todos los costos indirectos de forma combinada en una sola cuenta, utilizando solo un inductor o factor de asignación, basado en el volumen de producción (mano de obra directa) y expresado

<sup>2</sup> Según Chea (2011), la gestión de calidad total es un enfoque global de la planificación estratégica al que, en la búsqueda de la satisfacción del cliente y el perfeccionamiento de la operaciones empresariales, le compete la identificación de oportunidades de mejora, la elaboración de indicadores y la monitorización, y el diseño o rediseño de nuevos productos y servicios.



en una tasa predeterminada, sin establecer ninguna relación causa-efecto (Mahal y Hossain, 2015, Ramírez, 2013; Wang, Du, Lei y Lin, 2010); y, en cuarto lugar, de considerar los gastos operativos como gastos del periodo, por lo que no son transferidos a los productos (Ramírez, 2013). Todo esto distorsiona sistemáticamente los costos del producto o servicio, lo que a su vez puede llevar a malas decisiones.

Para Chea (2011), la distribución desacertada de costos indirectos de los métodos convencionales se debe a que estos fueron desarrollados en la confluencia de tres escenarios: 1) cuando los costos de mano de obra directa representaban una proporción importante del costo de producción, 2) cuando la administración se enfocaba en realizar un seguimiento y control directo de la actividad laboral, y 3) cuando las organizaciones producían en grandes masas productos homogéneos, de manera que incurrían principalmente en costos variables. Por el contrario, actualmente, los costos indirectos representan una gran parte del costo total en la mayoría de las organizaciones, para ejecutar variedad de actividades, cada uno con un inductor diferente; incluso, muchos de estos costos corresponden a costos comprometidos, utilizados para adquirir la capacidad de realizar estas actividades.

De acuerdo con Cooper y Kaplan (1991) y Adams (1996), el uso del ABC es ventajoso incluso en las empresas de servicios; dichas empresas presentan las mismas bases que las del sector manufacturo, que permiten el rastreo de los costos a los productos del servicio, el análisis de gestión de actividades y la creación del valor para el cliente. Para Chea (2011) y Kaplan y Cooper (2003), el ABC permite evaluar el negocio no solo por productos, sino por grupos de productos, clientes individuales y grupo de clientes, o por canal de distribución, lo que permite conocer cuáles son más rentables. Dentro de otros usos del ABC se encuentran el fijar precios precisos o adecuados, reducir costos eficientemente (gracias a una mejor comprensión de su causalidad), analizar la rentabilidad por cliente, realizar modelados de costos hacia la preparación de presupuestos pertinentes y tomar decisiones de producción (incluyendo el diseño de nuevos productos y servicios), ventajas todas estas que se ofrecen gracias a la determinación sofisticada de costos (Pavlatos y Paggios, 2009b).

Específicamente, para Chea (2011) y Mahal y Hossain (2015), el ABC ofrece la superación de algunos de los fracasos de la contabilidad de costos convencional, con su consecuente mejora en la toma de decisiones, porque evita las distorsiones al utilizar múltiples grupos de costos (actividades) y de inductores o factores de costos, y esto proporciona así una visión exhaustiva del proceso productivo que facilita la minimización de residuos o las actividades

que no agregan valor en una visión de proceso. Esta visión es lo que Cooper (1996) denominó *gestión de procesos*, apuntando a la identificación y control de cada proceso organizacional y las actividades que la componen, en lugar de los departamentos; este enfoque permite conocer qué actividades están vinculadas a la generación de ingresos y el consumo de recursos, y a comprender con precisión dónde se debe accionar para impulsar las ganancias (Cooper y Kaplan, 1991).

Para Brimson (1997), una actividad es una combinación de personas, tecnologías, materias primas, métodos y entorno, para la obtención de un producto o servicio. Así, una actividad describe lo que la empresa hace: la forma en que emplea el tiempo y las salidas del proceso. Álvarez *et al.* (1996) definen el concepto de actividad como "un conjunto de actuaciones o de tareas que tiene como objetivo la atribución [...] de un valor añadido a un objeto (producto o proceso), o al menos permitir añadir este valor" (p. 308).

El punto de partida para gestionar las actividades, según Brimson (1997), es comprender los recursos que se le asignan (costo de las actividades), el volumen de la salida (medida de actividad) y cómo se ejecuta dicha actividad (medida de rendimiento). El objetivo de la gestión de actividades es identificar todas las actividades de la organización, enfocando su atención en los factores que provocan el consumo de recursos y en la identificación exacta de los costos, para facilitar las decisiones administrativas (Ramírez, 2013).

Al formular el ABC, no existe una única manera o metodología específica a seguir, pues todo dependerá de la situación particular de cada empresa; sin embargo, de acuerdo con Álvarez *et al.* (1996), Brimson (1997) y Player y Lacerda (2002), existen algunas fases comunes, sin importar la compañía que implemente este sistema:

1. **Planificación:** se debe identificar el modelo de negocios; acordar los objetivos y los alcances del proyecto; conformar el equipo de trabajo y desarrollar planes de trabajo y cronogramas de implementación.
2. **Definición, análisis y racionalización de actividades:** para determinar lo que hace cada departamento (unidades organizativas o áreas funcionales), en términos de tiempo empleado y volumen de actividad, es ideal implementar un enfoque Delphi, aplicado mediante entrevistas, cuestionarios, paneles de expertos y observaciones. Para racionalizar los resultados, existe variedad de criterios, tales como el no agrupar actividades con diferentes economías, evitar la agrupación de actividades distintas, etc.



3. **Clasificar las actividades como primarias o secundarias:** para prorratear costos y gestionar los ratios de las actividades secundarias entre las actividades primarias, es necesaria su respectiva clasificación. Brimson (1997) afirma que una actividad primaria es aquella que genera una salida externa a la organización, mientras que las actividades de un departamento que apoyan las actividades primarias son las secundarias.
4. **Mapa y documentación de actividades:** se debe establecer la relación entre las distintas funciones, procesos y actividades, describiendo la estructura de costos en términos del consumo de actividad. Para ello, se compila una lista final de todas las actividades que apoyan la empresa, versada sobre el análisis funcional, organizativo y de los procesos.
5. **Determinar el costo de las actividades:** el costo de una actividad se define, según Brimson (1997), como "el gasto total de todos los factores de producción imputables que se asignan para realizar una actividad" (p. 139). El costo de una actividad se expresa en términos de una medida de actividad. Una vez identificadas estas medidas de actividad, corresponde validar que sean adecuadas las relaciones entre los costos de la actividad y los niveles de la actividad representados por dicha medida.
6. **Determinar el costo de los objetivos de costo:** según Álvarez *et al.*, "los costos que serán asignados a los objetivos de costos dependerán de las actividades que hayan consumido dichos objetivos, debiendo procederse a la configuración de un mapa de actividades a partir del cual pueda conocerse la cantidad de cada actividad consumida" (p. 360).

### ABC en el sector hotelero

Para Chea (2011) y Cooper (1991), los principios ABC se aplican a todos los tipos de negocio, con elevados niveles de competencia y diversidad de productos, como las empresas hoteleras, cuya dinámica económica es más elevada incluso que la del mismo sector manufacturero. Estas empresas se encuentran enfrentadas a un entorno cambiante que les demandan modificaciones en sus prácticas de gestión de costos para ser competitivas. Una de las presiones competitivas más destacada es la comprensión de los márgenes de beneficio de cada servicio y cliente.

La empresa hotelera se concibe como una "unidad económica lucrativa de servicios, cuyas principales fuentes de ingresos se concentran en dos grandes bloques: alojamiento y restauración, además de una amplia gama de servicios complementarios, donde su variedad depende de la

categoría del hotel" (Rubio, 1995, p. 868). Esta definición hace que los hoteles resulten ser establecimientos factibles para que utilicen el ABC como sistema de costeo, dada la intangibilidad de su producto. Al respecto, Sánchez (2002) concluye que, a partir de su experiencia de implementación del ABC, constata la posibilidad de aplicar este sistema en la empresa hotelera.

Pavlatos y Paggios (2009b) y Kaplan y Cooper (2003) explican que el ABC es ideal para las empresas de servicio, incluyendo los hoteles con mucha más facilidades y bondades que para empresas manufacturares. Esto ocurre no solo por que el ABC sea una importante innovación en la contabilidad de costos y de gestión, sino porque facilita el análisis de la rentabilidad del cliente en un medio ambiente altamente competitivo, como el turístico y el hotelero, orientado a mercados con diversas categorías de clientes, cambios e innovaciones. Otra particularidad dentro de la gestión hotelera que impulsa la necesidad de perfeccionar la asignación de costos es que la mayor parte de estos son fijos e indirectos, a diferencia de las empresas manufactureras, en donde los esfuerzos se concentran en rastrear los componentes más importantes del costo (materiales y mano de obra directa) hacia los productos individuales. La presencia de elevados costos indirectos se da por el uso intensivo de personal necesario para prestar el servicio (Chea, 2011), lo que implica costos laborales de difícil vinculación a determinado cliente o tipo de servicio, por lo que comúnmente la falta de precisión en la asignación de costos a los diferentes clientes y/o servicios hace que los clientes paguen tarifas injustas o inadecuadas a cambio de servicios o esfuerzos que no recibieron, así como también impide que la empresa recupere el costo de servir a los clientes y algunos clientes terminen subsidiando a los menos rentables sin enterarse.

Aun cuando el ABC tiene sus orígenes en el sector manufacturero y que su literatura destaca su implementación en este (Chea, 2011), Noone y Griffin (1999, citado por Pavlatos y Paggios, 2009b) indican cuatro pasos sencillos para el diseño de los sistemas ABC en hoteles, que no distan de las fases expuestas en el acápite anterior: 1) identificación de las actividades, 2) asignación de costos a los grupos de costos (actividades), 3) selección de parámetros de costos adecuados y 4) asignación de costo de las actividades a los servicios y clientes. Pese a su sencillez y bondades, según las investigaciones de Pavlatos y Paggios (2009b), el uso de ABC en hoteles es limitado, producto de una escasa comprensión de cómo podría ser utilizado; sin embargo, en los últimos años se constató una creciente tasa de adopción de este sistema en los hoteles de Grecia, no de una forma excesivamente detallada, sino con un pequeño número de factores de costos y de actividades.

Para el primer paso de identificación, de acuerdo con Musa y Sanchis (1993), las actividades en los hoteles suelen ser de características variadas, dada la naturaleza del negocio y de sus operaciones, por lo que pueden comenzar a identificarse algunas principales, como el alojamiento y la alimentación, para después concentrarse en muchas otras según el tamaño del hotel, las preferencias del clientes, etc. También Ilic (2000) y Rubio (1995) sugieren actividades más específicas como administración, celebraciones, reservaciones, registro o recepción de clientes, mantenimiento de habitaciones, entre otras. Esta fase es equivalente a lo que Hicks (1998) denomina *organización de actividades por centros de costos*, por lo que Sánchez (2002) y Baujín, Vega y Armenteros (2005) ubican la existencia de micro y macroactividades, según cada hotel, en las que las segundas pueden equipararse a los departamentos o centros de costos de la contabilidad de costos convencional, con el diseño de un mapa de actividades para precisar la cantidad y tipo de actividades, así como la cantidad que de cada una consume cada objeto de costos (Morillo, 2009).

Posteriormente, y previo al inicio de la segunda fase, Ilic (2000) sugiere agrupar los costos incurridos en el hotel en "operativos" y "generales", para distribuirse posteriormente, como segundo paso, entre las actividades, según un impulsor de costos. Otros autores (Rubio, 1995; Garbey, 2001; Sánchez, 2002) también sugieren registrar los costos en las macroactividades, identificados como "centros de costos", para luego ser asignados a cada una de las microactividades que se desempeñan dentro de estas.

Previo al último paso, se deben ubicar los objetos de costos a partir de los múltiples servicios prestados en los hoteles, según los tipos de cliente atendidos (grupos familiares, profesionales, deportistas, etc.) y los segmentos de mercado o los servicios solicitados por estos (alojamiento, recreación, restauración, entre otros), equiparables en muchos casos con los centros de ingresos del hotel (Sánchez, 2002; Ilic, 2000; Garbey, 2001).

### Actividad hotelera en Venezuela

Las empresas del alojamiento turístico en un principio estuvieron conformadas por un gran número de pequeños negocios familiares, pero a medida que los flujos de demanda turística fueron expandiéndose también el negocio del alojamiento se diversificó (Sancho, 2006). Actualmente, numerosos autores, como Acerenza (2010), referencian la existencia de varios tipos de negocios en este sector: hoteles, residencias, complementarios, entre otros. En este sentido, en Venezuela, el Reglamento parcial de la Ley orgánica de turismo sobre establecimientos de alojamiento turísticos (1998) los clasifica alojamientos de acuerdo con

sus características arquitectónicas y de infraestructura, así como a su ubicación y los servicios que ofrecen, del modo siguiente: hotel residencia de turismo, motel de turismo, hospedaje, posada, campamento, estancia, hacienda de turismo, establecimiento especial y hotel de turismo.

Cuantitativamente, según el Registro Turístico Nacional (RTN) en Venezuela, para el 2013 existía una variedad de alojamientos, que alcanzaban la cifra de 3.840 establecimientos; un 50,9% de estos correspondía a hoteles de turismo y un 36,2%, a posadas, mientras que el resto correspondía a moteles, campamentos, cabañas, entre otros, para un total de 135.093 habitaciones y 308.725 plazas-cama<sup>3</sup>, concentrados en casi un 10% de Mérida (Ministerio del Poder Popular para el Turismo, 2013). Según la Corporación Merideña de Turismo (Cormetur, 2013), Mérida cuenta con un total de 346 establecimientos de alojamiento turístico y 18.738 plazas-cama; dentro de estos destacan 8 campamentos, 67 establecimientos especiales (cabañas y apartamentos-hotel), 167 posadas y 102 hoteles de turismo, categorizados y no categorizados, de los que solo tres corresponden a hoteles categorizadas con cuatro estrellas, con una capacidad de cerca de 550 plazas-cama.

En el ámbito nacional, para el 2011, el 2012 y el 2013, el nivel de ocupación hotelera era de 54,8%, 59,8% y 59,6%, respectivamente; mientras que, dentro del estado Mérida, este nivel llegaba a 47,3%, 50,3% y 58,5%, respectivamente (Ministerio del Poder Popular para el Turismo, 2014). Este elevado nivel de ocupación, medido a través de las reservaciones, se ha mantenido a través de los años durante las temporadas altas, siendo las temporadas de mayor ocupación (100%) las de carnaval y Semana Santa, producto de lo breve de dicha temporada (en promedio, una semana). Esta ocupación durante las temporadas bajas (alrededor del 50%) genera en los hoteles un elevado apalancamiento operativo y financiero negativo (Morillo, 2010), dada la presencia de costos fijos en su estructura de costos, limitando sus bajos ingresos, la cobertura de sus costos y el control de sus gastos de funcionamiento (mantenimiento, ampliación o crecimiento).

En Venezuela, los hoteles prestan servicio permanente de habitaciones y otros servicios básicos complementarios, y es a partir del tipo de habitación y el número de ocupantes que se fija su tarifa diaria, según su categoría, que varía entre una y cinco estrellas (Reglamento parcial de la Ley orgánica de turismo sobre establecimientos de

<sup>3</sup> Plazas-cama: total de camas con que cuenta un establecimiento de alojamiento turístico (Mintur, s. f.), lo que equivale a la cantidad de persona que pueden alojarse en el establecimiento, a diferencia del número de habitaciones con que cuenta un establecimiento de alojamiento turístico.

alojamiento turísticos, 1998). De acuerdo con las especificaciones establecidas en la norma *Comité venezolano de normas industriales 2030-87* (Covenin, s. f.), que se refiere a la clasificación de empresas de alojamiento turístico y en la que se estipulan los índices arquitectónicos y los servicios que deben ofertarse, los hoteles de turismo categorizados con cuatro estrellas deben poseer diversos espacios arquitectónicos: recepción, vestíbulo, estar principal o *lobby*, zona habitacional, áreas de servicios públicos, oficinas administrativas, dependencias de servicios generales, cocina principal, zona comercial, dependencias para reuniones y banquetes, lavandería, piscina y servicios anexos, estacionamiento, etc. En cuanto a la prestación de servicios, los mismos hoteles deberán suministrar servicio de reserva y venta sin cargo adicional atendido por expertos y bilingües (24 horas), portero exterior, taxi, encargado de equipajes por turno, estacionamiento gratuito, primeros auxilios, cafetería, fuente de soda, comedor, cartas, menú, bar, servicio de alimentos y bebidas a las habitaciones, entre otros. Así que los hoteles cuatro estrellas ubicados en el estado Mérida cumplen con estas características.

### Metodología

Para lograr el objetivo propuesto, la presente investigación siguió un enfoque cualitativo, de campo, de carácter exploratorio, descriptivo y documental. Dado que, según Hernández, Fernández y Baptista (2010), "el estudio de caso no es una elección de método, sino del objeto o la muestra que se va a estudiar" (p. 330), la presente investigación se constituyó como un estudio de caso, por cuanto la población estuvo definida por tres establecimientos situados en el municipio Libertador del estado Mérida, considerada en su totalidad como objeto de estudio. La elección de estos establecimientos se produjo con base en la factibilidad de aplicación del ABC en el sector servicios, la estructura de costos que presentan<sup>4</sup> y demás factores<sup>5</sup>. En estas circunstancias el estudio de caso es útil, precisamente porque se "requiere tratar con profundidad, buscando el completo entendimiento de su naturaleza, circunstancias,

contexto y características" (Hernández *et al.*, 2010, p. 332), para asesorar y desarrollar procesos de intervención en organizaciones, recomendando cursos de acción. Para ello, fue necesaria la cooperación estrecha del personal al momento de identificar las actividades y demás elementos del ABC, con miras a analizar y formular un ABC adecuado a sus necesidades específicas.

Para Hernández *et al.* (2010), las investigaciones versadas en los estudios de caso se deben desarrollar a partir de una serie de pasos, iniciando por una descripción preliminar, seguida de un análisis de la información para el desarrollo de alternativas o los cursos de acción; por ello, y de acuerdo con la teoría del sistema ABC, el estudio de caso contempló las siguientes fases:

1. **Diagnóstico:** en la cual se consideraron las generalidades del sector hotelero cuatro estrellas de Mérida, así como sus áreas de responsabilidad, en función de la relación de los productos y servicios, áreas neurálgicas y de apoyo, con el fin de clasificar las actividades.
2. **Análisis de actividades:** en esta etapa se definen y clasifican las actividades, centro del sistema ABC.
3. **Diseño de la propuesta:** una vez analizadas las actividades y eliminadas aquellas que no generen valor, con un pleno conocimiento de estas a lo largo de la cadena de valor de los hoteles, se procedió a calcular sus costos para su traslado a los servicios del hotel.

Se recurrió a fuentes primarias para la recolección de datos, con la técnica de la observación directa y la entrevista estructurada tipo "guion de entrevista". También se realizaron visitas preliminares a los hoteles objeto de estudio, con el fin de explorar y captar su realidad. Para la observación, se diseñó un instrumento de actividades basado en el propuesto por Brimson (1997) y el utilizado por Sánchez (2002) en sus investigaciones. De esta manera se determinaron, con detalle, las actividades, así como quién lo hace, cuándo lo hace y por qué lo hace. La observación fue de tipo abierta, en la que se registraron atentamente los hechos relevantes, pero de manera discreta, con el fin de no distorsionar el comportamiento o actitud de las personas sujetas a observación. Otra técnica fue la entrevista estructurada, a través de una guía dirigida a los gerentes, para recopilar datos sobre la cadena de valor y las características generales de los sistemas de acumulación de costos de los hoteles seleccionados. Asimismo, se entrevistaron los jefes de departamentos de los hoteles estudiados, respecto a la ejecución de las actividades que realizan, aplicando para ello cuestionarios, método de obtención de información a través de preguntas a un universo o muestra de personas con las características requeridas por la investigación (Briones 1998, citado por Abello, 2009). Finalmente, se

<sup>4</sup> Debido a la variedad de servicios que ofrecen (básicos y suplementarios), es evidente la presencia de elevados costos indirectos y fijos.

<sup>5</sup> Se determinan estos factores en virtud de lo detallada y específica que resulta la formulación de un sistema ABC, que obedece a la cadena de valor de cada organización y a la variedad de operaciones realizadas en los establecimientos de alojamiento turístico. Dadas las características presentes en el marco legal que los regula, que varía considerablemente en los diversos tipos de establecimientos presentes en el estado Mérida (posadas, moteles, hoteles de turismo de diversas categorías y establecimientos especiales), la presente investigación se centró solo en los hoteles de turismo categorizados con cuatro estrellas.

llevó a cabo un examen de la documentación contable pertinente en el hotel, como el libro de registros de insumos y costos, a fin de cotejar la información obtenida mediante la entrevista y la observación.

Respecto a la validez de los instrumentos o "el grado en que una prueba mide lo que se propone medir" (Méndez, 2004, p. 196), en la investigación se validaron solicitando la colaboración de expertos en las áreas de costos y metodología de la investigación; sus opiniones aseguraron que los ítems fuesen representativos del conjunto de elementos a medir. Luego se calculó un coeficiente de proporción de rangos para medir el grado de concordancia en la opinión de los expertos, arrojando un valor corregido de 0,599 (60% de concordancia). También se consideraron las correcciones de los expertos, a fin de diseñar el ABC de acuerdo con las necesidades de los objetos de estudio.

## Resultados

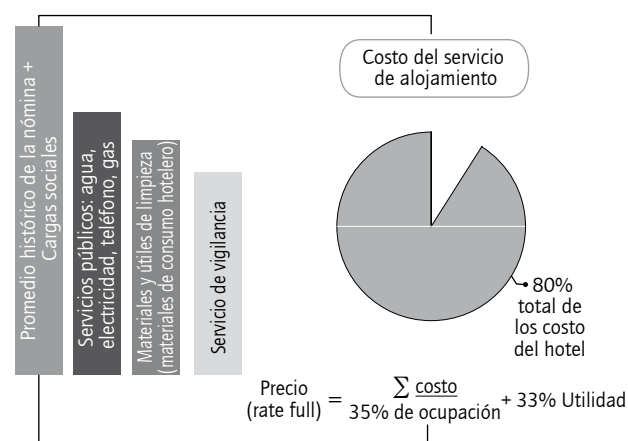
### Diagnóstico

Con el fin de determinar el sistema de costos que aplican los hoteles de turismo de cuatro estrellas del estado Mérida, y la consecuente metodología para calcular los costos de sus servicios, es necesario conocer en principio su estructura de ingresos y costos. A partir de los estados financieros observados, se evidenció que los principales ingresos, tal y como lo establece Rubio (1995), se concentran en alojamiento y restauración; además, cerca del 80% de los ingresos percibidos se obtiene por concepto de alquiler de las habitaciones. Los ingresos por venta de alimentos y bebidas se obtienen al sumar los porcentajes correspondientes a los consumos de pizzería, restaurante, eventos y banquetes, lo que arroja un 14,7% del total de ingresos; si a este porcentaje se adiciona el 4% de consumo del bar, ascendería a un 18,7%. De esta manera, se puede afirmar que los servicios principales ofertados en un hotel son alojamiento y restauración. Solo el 3,47% se percibe por servicios complementarios. En cuanto a la estructura de costos y gastos, los costos de alimentos y bebidas son los más elevados (67%); los demás corresponden a gastos de operación, destacando por sus elevados importes la conservación y mantenimiento de inmuebles, sueldos a empleados y cargas laborales, y servicios públicos.

Una de las características para resaltar del sector hotelero viene dada por la estacionalidad en sus ventas: durante las temporadas altas se reportan mayores ganancias, debido a que el porcentaje de ocupación aumenta (entre el 60 y el 100%), contrario a las temporadas bajas, cuando disminuye al 30%. De ahí la importancia de asignar un margen

promedio de ocupación anual al fijar tarifas que permita cubrir los costos de todo el año.

En entrevistas sostenidas con los directivos, se logró precisar la forma de calcular el costo de los servicios. El de habitaciones viene dado por la sumatoria del 90% del promedio histórico de la nómina, incluyendo las prestaciones, más costos fijos de servicios públicos, vigilancia, mantenimiento, compras de materiales y útiles de limpieza para habitaciones (materiales para los huéspedes, como jabones y champús). El total de esta sumatoria se divide entre el porcentaje de ocupación promedio (35%) y, sobre este total, se adiciona aproximadamente un 30% de utilidad que representa el margen de ganancia fijado para este servicio (figura 1).



**Figura 1.** Cálculo del costo del servicio de alojamiento. Fuente: elaboración propia.

Considerando que las tres áreas adscritas a la dirección de alimentos y bebidas son almacén, cocina y punto de venta, los costos de los servicios de pizzería y restaurante (considerando los desayunos incluidos en los alojamientos) vienen dados por el costo del plato, establecido por una receta estándar. Otros costos asociados a este servicio son mayoritariamente los sueldos del personal fijo, que corresponden al 10% de la nómina total del hotel, así como materiales de limpieza, papelería, vasos plásticos, envases de pizzas y otros. Adicionalmente, se maneja un margen del 8% por desperdicio de alimentos. Al igual que para el alojamiento, se fija un margen aproximado del 30% de utilidad para cada servicio ofrecido. Por último, el costo obtenido se multiplica por tres, para determinar el precio de los productos ofertados, que corresponden a la "triada" (definición dada por la gerencia conformada por un 33,33% de costo, 33,33% de gastos y 33,33% de utilidad). De ahí la importancia del manejo de la capacidad de almacenamiento, para lo que se fijan convenios con proveedores que garanticen el suministro de ingredientes, dependiendo de



la demanda, según la proporción de ocupación de cada temporada y evento.

De acuerdo a los datos recabados, se determinó que el sistema de costeo utilizado corresponde a un sistema de costos absorbente, ya que, sin importar el comportamiento de los costos (fijos o variables, directos o indirectos), el costo de los servicios en las áreas de eventos y alimentos y bebidas viene dado por la sumatoria de todos los costos de la prestación de dichos servicios; es decir, los costos son identificados, cuantificados, registrados y acumulados en cada servicio como si se tratara de órdenes de trabajo, mientras que en el servicio de alojamiento sus costos son promediados y distribuidos en función de una tasa de ocupación promedio, de forma parecida al funcionamiento de un sistema de costos por proceso. A su vez, se admite que a cada cliente (servicio específico) se le adicionen otros costos por servicios (comidas adicionales, llamadas y otros), por lo que se deduce el uso de un sistema de costos híbrido. También, este sistema se enmarca dentro de los sistemas de costos históricos, por cuanto los costos son registrados una vez que estos se hayan originado, a partir de su comportamiento en el tiempo. Solo los precios son fijados con la previsión de niveles de actividad (proporción de ocupación y mano de obra requerida en las distintas temporadas).

Según las entrevistas realizadas, una debilidad en este tipo de empresas de servicios es la dificultad de asignación de costos a los objetos de costos incurridos de forma común e indirecta en diversas áreas<sup>6</sup> para la ejecución de funciones. Para precisar el consumo de estos en cada servicio, es necesario recurrir a bases que permitan una adecuada distribución; de lo contrario, las decisiones pueden no ser acertadas, pues dichos costos, especialmente los indirectos, no son distribuidos adecuadamente sobre bases certeras entre los distintos servicios, en función del consumo que realmente reporten.

## Análisis y mapa de actividades

Con base en las respuestas del personal entrevistado, y a unido a las observaciones del proceso de prestación del servi-

cio, se determinó que el conjunto de actividades imputables al costo pueden segregarse en varios centros o áreas. La cadena de valor para el servicio de alojamiento (figura 2) comienza cuando el cliente (corporativos, agencias, clientes particulares) realiza la reservación, trivialmente de manera telefónica. En ese momento, se precisa la disposición de habitaciones óptimas, a fin de garantizar una respuesta oportuna; luego, se registra la entrada del cliente, lo que permitirá el disfrute del servicio de habitación y otros. Las actividades antes descritas se comportan como primarias desarrolladas en las áreas de recepción y de rigiduría de pisos, como parte de la logística interna, en la que también destaca el mantenimiento adecuado de las instalaciones para una excelente calidad en el servicio.

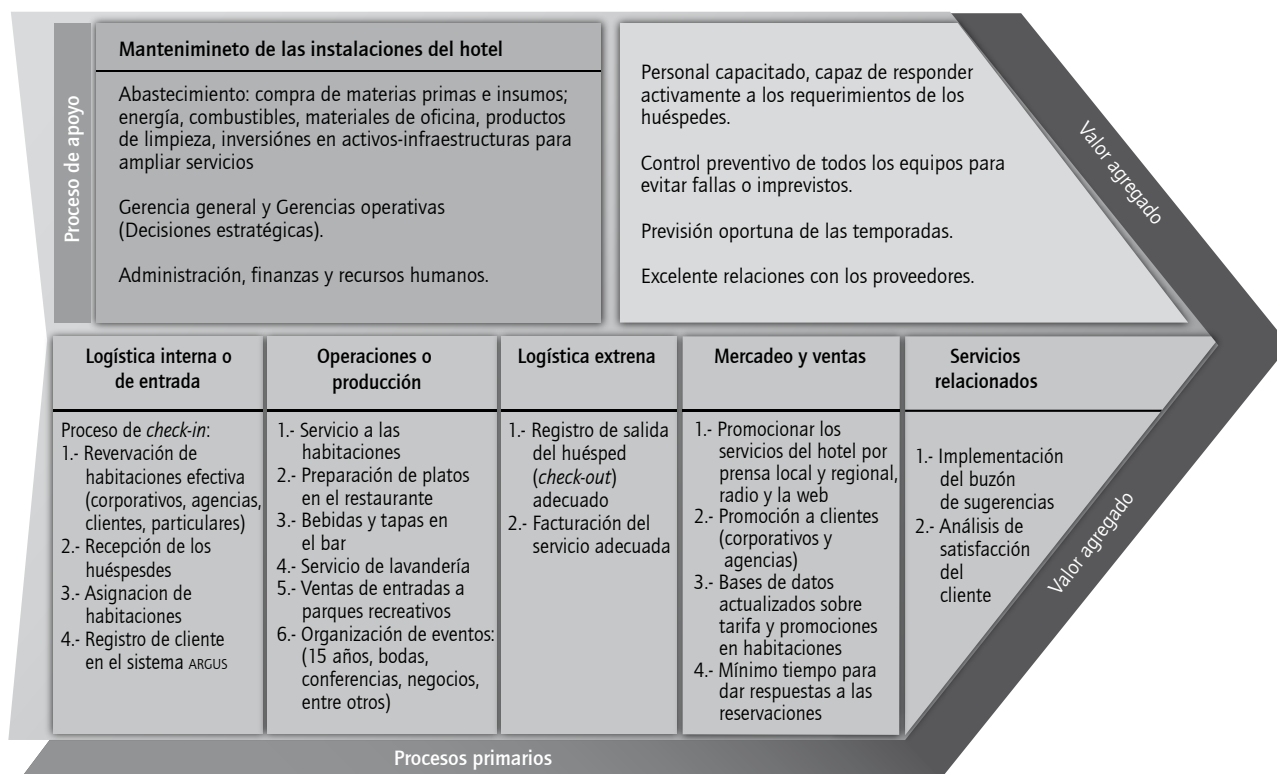
Una vez ingresado el cliente, el servicio oportuno o las solicitudes de servicios adicionales que este efectúe, como la limpieza y dotación en la habitación durante el tiempo de su estancia, son actividades operativas. Las actividades desarrolladas por las áreas de mantenimiento, alimentos y bebidas, dirección de operaciones, gerencia general, así como los servicios prestados en calidad de concesiones, constituyen las actividades de apoyo. En estas áreas se presentan las macroactividades o centro de costos, en las cuales se identifican las microactividades, diferenciadas por un código. De esta forma, en una empresa hotelera es factible diseñar un ABC, por deducirse fácilmente las actividades en cada centro de costo, de acuerdo con la cadena de valor establecida para cada establecimiento en particular.

Posterior a la determinación de las actividades por área o macroactividad, se procedió a efectuar un análisis para racionalizar y establecer un mapa con las actividades definitivas para aplicar el ABC. En relación con lo expuesto por Sánchez (2002) y Rubio (1995), se estableció la racionalización efectiva de actividades por cada área funcional; específicamente, según las fases de Brimson (1997), se analizó exhaustivamente el listado de actividades para descomponer, agrupar y eliminar algunas: se agruparon las eventuales y las vinculadas o de objetivo común; se separaron aquellas cuyos generadores de costos son distintos y relevantes, y se eliminaron las de poca importancia y consumo de recursos (anexo 1).

A través del mapa de actividades desarrollado, se estableció la relación entre las actividades de cada área, así como la relación y afectación que existe entre actividades ejecutadas por el personal de determinada área en apoyo a actividades de otras áreas (figura 3). Cada una de estas actividades, agrupadas por área funcional, fueron definidas en un diccionario, enfatizando en el objetivo de cada una

<sup>6</sup> Dentro de los que se encuentran: depreciaciones (inmueble, mobiliario y equipo, equipos de cómputo, maquinaria y equipo de gimnasio, vehículos, maquinaria y equipo en general, y lencería), amortizaciones (mejoras permanentes, capitalización de construcciones en proceso), combustibles y lubricantes, alquileres de bienes muebles, servicios de publicidad y propaganda, comisiones bancarias, seguros en general, programas administrativos, servicios públicos, mantenimiento de estacionamiento, suministros de oficina, viáticos, gastos médicos y medicinas a empleados, productos de limpieza, gastos de decoración, patentes municipales (cámara del turismo, impuesto al turismo), gastos a empresas subcontratadas, y conservación y mantenimiento de inmuebles, maquinaria y mobiliarios.





**Figura 2.** Cadena de valor de los hoteles cuatro estrellas. Fuente: elaboración propia.

al momento de llevarse a cabo, para disponer de mayor claridad y de unificación de criterios.

Luego de la racionalización de actividades por área y de definirse las actividades primarias y secundarias, fue necesario plantear otra diferenciación que orientó la definición de impulsores de actividades y generadores de costos. Según Kaplan y Cooper (2006), se distinguen cuatro categorías de actividades de utilidad para la definición de sus inductores: 1) de valor unitario, 2) de lote, 3) de producto y 4) de empresa. Para las tres primeras, se precisa su distribución a los objetos de costos, a partir de relaciones causa-efecto entre las actividades y productos. Sánchez (2002) sostiene que los generadores de costos para las actividades a nivel unitario "deberán reflejar una relación entre dichas actividades y las unidades de producto o servicio que recibirán sus costes (por ejemplo, horas de trabajo, unidades monetarias de venta, etc.)" (p. 269). Las actividades de lote de servicios deberán escoger "medidas de actividad relacionadas con grupos de servicios que ya no se corresponden tan claramente con las unidades de obra tradicionales" (Sánchez, 2002, p. 270). En la cuarta categoría, Rubio (1995) sostiene que si "se conceptúa como *cost-pools* común a otras actividades su costo se puede repartir en función del espacio productivo" (p. 867). De esta

manera, se atenúa la subjetividad en la elección de inductores, y la omisión de costos cuando se decide considerar el costo de actividades como del período (anexo 1).

### Determinación del costo de las actividades

Para asignar los costos a los productos, fue necesario determinar las medidas de las actividades, bien porque su salida fuera directamente consumible por un objeto de costo final (actividad primaria), imputándose el costo de esta directamente al producto, bien porque la salida de la misma no estaba relacionada solo a un objeto de costo (servicio) sino a varios de ellos (actividad secundaria), siendo necesario hacer una imputación distinta. Por ello, el costo de una actividad tiende a expresarse en términos de una medida de actividad, que fue establecida de acuerdo al área funcional (anexo 1). Una vez precisados los inductores de costos y las medidas de las actividades con respecto a los servicios ofertados en el hotel, se determinó el costo de las actividades. Para ello, según Sánchez (2002), se contemplan dos etapas: 1) determinar el costo primario de las actividades y 2) determinar el reparto de los costos de las actividades secundarias en cada una de las macroactividades o centros de costos del hotel.

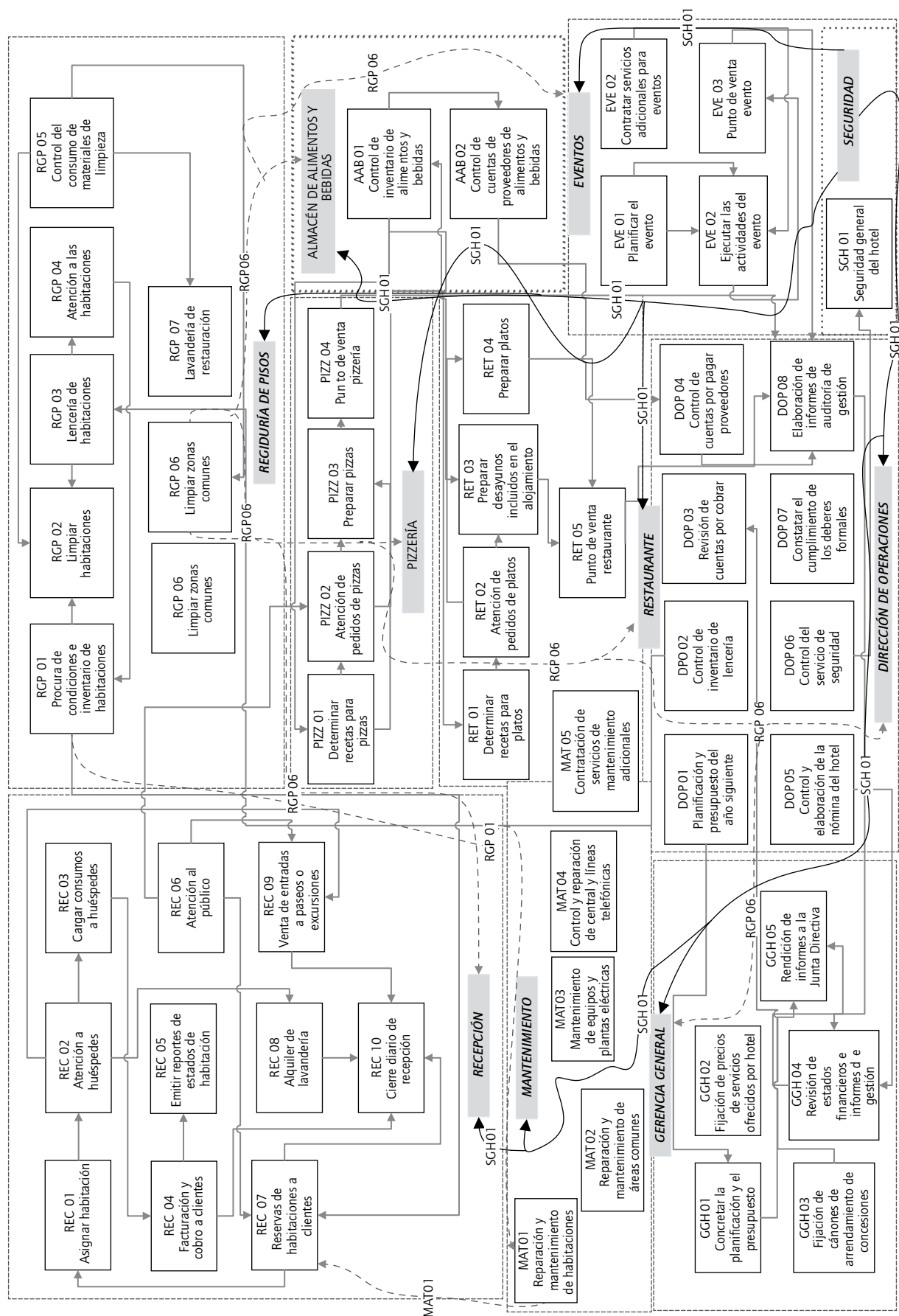


Figura 3. Mapa de actividades por centro de costos. Fuente: elaboración propia.

Previo a esto, es indispensable precisar los elementos de costos presentes en la estructura de costo identificados en los estados financieros, en sus distintas modalidades (costos directos e indirectos). Para ejemplificar y formular el costo de las actividades por centro de costo, se presenta parte de los costos de las actividades del centro de regiduría de pisos (tabla 1).

Según la tabla 1, el desarrollo de las distintas actividades consume el recurso correspondiente a los sueldos y cargas sociales de empleados fijos. En cuanto a las depreciaciones del mobiliario, maquinarias y equipos, cada activo tiene una vida útil en función del uso que sobre estos se haga. Por tal razón, y de acuerdo con Sánchez (2002), es necesario aplicar la asignación específica a cada activo, con una unidad de medida del consumo que sobre estos se haga y el costo unitario de dicho consumo, con el fin de cuantificar el costo de la actividad en función de las cantidades empleadas. Existen costos de asignación directa a las actividades de cada centro de costo: las actividades primarias asimilan este tipo de costos y se imputa directamente sobre el producto; por ejemplo, en los centros de regiduría de pisos y restaurantes existen costos (materiales de consumo hotelero, lencería, alimentos para la elaboración de platos, impuesto a los licores) que se imputan directamente en este centro de costo y se trasladan directamente al servicio. En la tabla 1 se ejemplifican las distintas distribuciones de

costos entre las diversas actividades desarrolladas por cada centro, acotando que el costo de cada centro vendría dado por la sumatoria de todos los costos de las actividades que se ejecuten en cada uno de ellos.

### Determinación del costo de los servicios y productos

El costo de los productos ofertados por el hotel bajo el ABC es la sumatoria de todas las actividades necesarias para ofrecer dicho producto o servicio, en función de la medida o cantidad en la que se consideran las actividades primarias que se llevan a cabo en cada uno de los centros de costos, asignadas directamente a los productos. Igualmente, existen actividades claramente identificadas en relación directa con un determinado producto o servicio, y son desarrolladas en un centro de costo: por ejemplo, la actividad RET03 (preparar desayunos incluidos en el alojamiento) es ejecutada en el restaurante, pero asignada directamente al servicio de alojamiento, y la actividad RGP07 (lavandería de restauración) es desarrollada en regiduría de pisos, pero asignada a los productos ofertados en la pizzería, en el restaurante o eventos. Luego, se adicionan los costos de las actividades secundarias ejecutadas en distintos centros de costos, en función del consumo que de cada una de ellas se requiera. Por último, se debe precisar el costo de las actividades empresariales ejecutadas, como las de dirección de operaciones (gerencia general), el

**Tabla 1.**  
*Algunos costos de las actividades desarrolladas en la regiduría de pisos.*

| COSTOS                                    | RGP01                                                                                                 | RGP02                                                      | REGP03                                                                                             | REGP04                                                              | REGP05                                                                   | REGP06                                                    | REGP07                                     |
|-------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------|--------------------------------------------|
| Sueldos a empleados fijos                 | u. m. horas/hombre * tiempo empleado                                                                  | u. m. horas/hombre * tiempo empleado * N.º de empleados    | u. m. horas/hombre * tiempo empleado                                                               | u. m. horas/hombre * tiempo empleado                                | u. m. horas/hombre * tiempo empleado                                     | u. m. horas/hombre * tiempo empleado * m² en cada área    | u. m. horas/hombre * tiempo empleado       |
| Cargas sociales                           | Por ejemplo, (SSO) Sueldo mensual * 12 / 52 * N.º lunes * 4%                                          | Por ejemplo, (FAOV) Sueldo mensual * 1% * N.º de empleados | Por ejemplo, (Prestaciones Sociales) Salario Integral del trabajador / 30 días * 5 días            | Es necesario precisar el sueldo y el salario mensual del trabajador | Es necesario precisar la forma de cálculo fijadas en leyes y providencia | Se considerarán tanto retenciones como aportes patronales | =                                          |
| Depreciación activos                      | Asignación específica a cada activo en uso (por ejemplo, horas/ máquinas * u. m. de la hora/ máquina) |                                                            | Asignación específica a la lencería en función del uso de la misma (por ejemplo, u. m. por lavada) |                                                                     |                                                                          |                                                           |                                            |
| <b>Total de costos de las actividades</b> | $\sum$ De todos los costos de la actividad                                                            | $\sum$ De todos los costos de la actividad                 | $\sum$ De todos los costos de la actividad                                                         | $\sum$ De todos los costos de la actividad                          | $\sum$ De todos los costos de la actividad                               | $\sum$ De todos los costos de la actividad                | $\sum$ De todos los costos de la actividad |

*Nota.* u. m. = unidad de medida.

Fuente: elaborado a partir de los datos recolectados por las investigadoras.

costo de la actividad SGH01 (seguridad general del hotel) y el costo de depreciación y amortización del inmueble; el costo total de las actividades empresariales se distribuye y asigna a los servicios en función de los metros cuadrados de cada centro.

### Toma de decisiones: control y reducción de costos

Dado que, según la administración basada en actividades, los costos ocurren en la medida en que se consumen actividades, siendo las actividades las determinantes del costo, es necesario gestionirlas y controlarlas en vez de los costos. En tal sentido, el análisis de los costos deberá efectuarse a partir de las actividades desarrolladas (Álvarez *et al.*, 1996), para lo que el ABC reporta la proporción de recursos consumidos al llevarse a cabo cada actividad y determina qué motiva su consumo (inductor o impulsor de costos). En razón de ello, el inductor de un costo se presenta como el causante del costo, siendo necesario controlarlo los efectos de disminuir costos y no efectuar una reducción del volumen de actividad (impulsor de actividad), que solo cuantifica el número de ejecuciones de las actividades; sin embargo, Kaplan y Cooper (2006) perciben esta unidad como un indicador no financiero, que afecta los costos al implicar mayores recursos según la cantidad de ejecuciones.

En este orden de ideas, el ABC permite desarrollar un sistema de indicadores no financieros, gracias a la definición de factores generadores de valor o de ventajas competitivas, identificados y asociados con medidas cuantitativas, expresadas en los inductores de costos y de actividades. En la tabla 2 se ilustran algunos factores generadores de valor y su correspondiente medida cuantitativa de aplicabilidad, que podrían ser usados en los hoteles con el fin de establecer controles sobre los recursos. Por ejemplo, la variable *N.º de habitaciones ocupadas por tipo de cliente*, que mide el factor *satisfacción del cliente*, podría indicar el nivel de ingresos y la rentabilidad que brinda cada segmento o tipo de cliente, para determinar el atractivo de cada uno y diseñar las estrategias para conquistar mercados (ofertar atributos, eliminar clientes, etc.). También, la eficiencia ubicada en el *N.º de habitaciones limpiadas* y *las unidades monetarias de los materiales de limpieza* podrían ser controladas, sin deprimir la calidad del servicio.

### Conclusiones y consideraciones finales

Aun cuando en sus inicios el ABC planteaba su aplicabilidad en empresas manufactureras, este también puede ser aplicado en otros sectores, como el agropecuario; en este caso, Villegas (2008), a partir de una investigación proyectiva,

fundamentada en un diagnóstico en una empresa de ganadería de doble propósito venezolana, hallaron cómo a través del ABC, se puede valorar la producción de ganado, a ser utilizado como animales de trabajo o activos fijos, o ser destinado a la venta. También en pequeñas empresas de servicios mexicanas y en comercializadoras de productos

Tabla 2.

*Factores generadores de valor y sus variables de medición.*

| Actividad | Factores                           | Variables de medición                                         |
|-----------|------------------------------------|---------------------------------------------------------------|
| REC02     | Calidad o satisfacción del cliente | N.º de incidentes atendidos                                   |
| REC04     |                                    | N.º de habitaciones ocupadas por tipo de cliente              |
| REC08     |                                    | N.º de alquileres de lavandería efectuados                    |
| PIZ03     |                                    | N.º de pizzas elaboradas por tipo                             |
| RET04     |                                    | N.º de platos elaborados                                      |
| EVE03     |                                    | N.º de eventos efectuados                                     |
| RGP06     | Eficiencia                         | u. m. de los consumos de materiales de limpieza utilizados    |
| RGP02     |                                    | N.º de habitaciones limpiadas                                 |
| GGH06     | Innovación                         | N.º de inversiones efectuadas / N.º de inversiones analizadas |

Fuente: elaboración propia.

perecederos de Venezuela, Ríos, Rodríguez y Ferrer (2012) y Gómez (2014), respectivamente, comprobaron que la información generada por el ABC permite reestructurar los procesos de negocios, al detectar productos que no generan valor, así como a incrementar la rentabilidad y tomar mejores decisiones en la subcontratación, aceptación de pedidos, combinación de ventas, desarrollo de nuevos productos, entre otros.

En el caso del sector hotelero, la presente investigación, enfocada en los hoteles cuatro estrellas ubicados en el estado Mérida, mostró cómo el ABC permite precisar con mayor certeza y detalle la composición de los costos asociados a cada uno de los servicios ofertados. Todo ello tiene lugar en aras de impulsar aquellos servicios de mayor rentabilidad, en medio de la estacionalidad de las ventas y de una abundancia y variedad de costos fijos, variables e indirectos. También se evidenció cómo el ABC permite reorganizar, listar y conceptualizar cada actividad desarrollada en las distintas áreas de la organización, así como hallar los costos de los servicios a partir de la sumatoria del costo de cada una.

Por otra parte, Mahal y Hossain (2015) advierten que la implementación del ABC difiere de acuerdo a cada sector, por lo que sugiere considerar las características de cada uno. Aún dentro del mismo sector, la aplicabilidad del ABC varía de una empresa a otra, debido a que las actividades

de su cadena de valor son distintas, al igual que los servicios ofertados como un esfuerzo de diferenciación, tal como se evidenció en los establecimientos estudiados.

Es necesario advertir sobre los factores que pueden influenciar la implementación del ABC en sus distintas etapas. Al respecto, Pavlatos y Paggios (2009b) advierten como las más comunes la satisfacción con el sistema de contabilidad de costos actual, el alto costo de la implementación del ABC, la falta de interés sobre la gestión y la falta de tiempo y de conocimientos para la implementación de este sistema. Estos factores influyentes son clasificados por Mahal y Hossain (2015) como motivadores, facilitadores y catalizadores, que continuamente interactúan entre sí para promover el cambio de contabilidad de costos.

Específicamente en las etapas iniciales de la implementación, es decir, al identificar las actividades (Chea, 2011), comúnmente existen problemas para delimitar grupos de costos o actividades adecuadas, así como inductores relacionados. Por ello, cada empresa deberá asegurar el éxito del ABC, mostrando un sincero interés para conocer en detalle las actividades implícitas en la obtención de sus servicios y productos, bajo criterios objetivos y medidas de consumo confiables, e imputaciones de costos pertinentes. Igualmente, Mahal y Hossain (2015) y Turney (1990) indican que la implementación debe ser responsabilidad de un equipo multidisciplinario, en lugar de estar a cargo solo del departamento de contabilidad.

De cara al éxito en la implementación del ABC en los hoteles estudiados, considerados como empresas de pequeñas a moderadas dimensiones, es recomendable la definición previa del propósito de dicha implementación y la información precisa a obtener con este. Este requisito es producto de una de las principales barreras que presenta el ABC en las empresas pequeñas: su excesiva complejidad de diseño y funcionamiento, ya que abarca una gran cantidad de actividades, inductores y servicios que incrementan la dificultad del sistema, lo que termina por arruinar su funcionamiento. En este sentido, es recomendable que, en un primer momento, el ABC se base en datos reales, objetivos y documentados, generados por el mismo sistema contable tradicional de la empresa, mientras que otros datos no pueden ser hallados directamente de la información de trabajo de los empleados (Chea, 2011).

Otro factor significativamente influyente o barrera para la implementación exitosa del ABC, en las pequeñas empresas como las estudiadas, es la elevada resistencia de la alta gerencia para cambiar a este sistema, justificada en los costos y tiempo que ello implica (Pavlatos y Paggios,

2009b; Chea, 2011), así como su complejidad, compatibilidad, observabilidad de resultados y demás atributos, en términos de su ventaja relativa en comparación con técnicas tradicionales (Askarany y Yazdifar, 2007). Por lo tanto, otro requisito es el apoyo no solo de la alta gerencia, sino también de todos los niveles de la empresa; en este sentido, los empleados deben estar educados y preparados antes de comenzar el proceso de implementación, para rendir cuentas e informar sobre su desempeño (Mahal y Hossain, 2015; Chea, 2011).

Para finalizar, de cara a futuras líneas de investigación, es importante destacar que, dada la delimitación del presente estudio a los hoteles cuatro estrellas ubicados en el estado Mérida, la metodología utilizada podrá ser adaptada a otra organización hotelera de la misma categoría, ubicada en otros destinos turísticos, siempre que los procesos de prestación de servicio sean similares al caso de estudio desarrollado. Esto es necesario, aun cuando hay una alta homogeneidad de servicios ofrecidos y operaciones realizadas por dichos hoteles en Venezuela, establecidos y tabulados por unos parámetros de servicio y características arquitectónicas en el marco legal aplicado al sector hotelero venezolano.

Igualmente, a partir de la necesidad de investigaciones en el sector hotelero, orientadas a profundizar la detección de los generadores de costos y de valor en cada una de las actividades para la mejora de productos y procesos, se propone como investigación adicional la implementación de un sistema de administración de costos basada en actividades (ABM, por las siglas en inglés de *Activity Based Management*), con el estudio de la totalidad de prácticas administrativas a ejecutar a partir de la información generada por el ABC, como una herramienta de la contabilidad de gestión y de estrecha vinculación con la gerencia estratégica de costos.

## Referencias bibliográficas

- Abello, R. (2009). La investigación en ciencias sociales *Investigación y Desarrollo*, 17(1), 208-229.
- Acerenza, M. (2010). *Agencias de viaje. Operación y plan de negocios*. México: Trillas.
- Adams, M. (1996). Activity-Based Costing (ABC) and the Life Insurance Industry. *The Service Industries Journal*, 16(4), 511-526.
- Álvarez, J., Amat, J., Amat, O., Balada, T., Blanco, F., Castello, E., Lizcano, J., & Ripio, V. (1996). *Contabilidad de gestión avanzada*. México: McGraw-Hill.
- Askarany, D., & Yazdifar, H. (2007). Why ABC is Not Widely Implemented? *International Journal of Business*, 7(1), 93-98.



- Baujín, P., Vega, V., & Armenteros, M. (2005). Diseño y aplicación del ABC en instalaciones hoteleras. *Costo y Gestión*, 58, 146-164. Recuperado el 12 de noviembre del 2015, desde: <http://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=1977827>.
- Brimson, J. (1997). *Contabilidad por actividades*. México: Alfaomega.
- Briones, G. (1998). *Métodos y técnicas avanzadas en investigación aplicadas a la educación y a las ciencias sociales*. Bogotá: Icfespiie.
- Caldera, J., Baujín, P., Ripoll, V., & Vega, V. (2007). Evolución en la Configuración de los Sistemas de Costeo. *Actualidad Contable FACES*, 10(14), 13-28.
- Chea, A. (2011). Activity-Based Costing System in the Service Sector: A Strategic Approach for Enhancing Managerial Decision Making and Competitiveness. *International Journal of Business and Management*, 6(11), 3-10.
- Cooper, R. (1996). Activity-based costing and the lean enterprise. *Cost Management*, 9(4), 6-13.
- Cooper, R., & Kaplan, R. (1991). Profit priorities from Activity Based Costing. *Harvard Business Review*, 69(3), 130-137.
- [Cormetur] Corporación Merideña de Turismo. (2013). *Inventario del Patrimonio Cultural e Histórico del Estado Mérida*. Venezuela: Unidad de Patrimonio Turístico, Gerencia de Promoción y Mercadeo, Sub-Unidad de Estadística, de Cormetur.
- Covenin. (s. f.). *Norma Comité Venezolano de Normas Industriales, 2030-87*. Recuperado el 31 de agosto del 2012, desde <http://www.sencamer.gob.ve/sencamer/normas/2030-87.pdf>
- Ebrahim, M., & Razaghi, Z. (2012). Tourism and its history. *Life Science Journal*, 9(4), 42-46. Recuperado el 12 de noviembre del 2015, desde: [http://www.lifesciencesite.com/lsj/life0904/007\\_10310life0904\\_42\\_46.pdf](http://www.lifesciencesite.com/lsj/life0904/007_10310life0904_42_46.pdf)
- Garbey, N. (2001) ABC para la hotelería cubana. Tesis de maestría no publicada, Universidad de Oriente, Cuba. Recuperado el 15 de noviembre del 2015, desde: <http://www.gestiopolis1.com/recursos/documentos/archivodocs/definanzas/finno2/cosacti-vhotcubana.zip>
- Goeldner, C., & Ritchie, J. (2011). *Turismo. planeación, administración y perspectivas*. México: Limusa Wiley.
- Gómez, M. (2014). *Diseño de un sistema ABC para las empresas comercializadoras y distribuidoras de productos perecederos*. Trabajo de Maestría no publicado, Venezuela: Universidad de los Andes.
- Hernández, R., Fernández, C., & Baptista, P. (2010). *Metodología de la investigación*. México: McGraw-Hill Interamericana
- Hicks, D. (1998). *El sistema de costos basado en actividades*. México: Alfaomega.
- Ilic, S. (2000). Activity-based costing in hotel industry. *15th Biennial International Congress of Tourism and hospitality management: Trends and Challenges for the future*. Opatija, Croatia. Octubre.
- Journal of Hotel and Business Management (s. f.). *Additional Info*. Recuperado el 12 de noviembre del 2015, desde <http://www.omics-group.org/journals/hotel-business-management.php>
- Kaplan, R., & Cooper, R. (2006). *Costo y efecto*. Barcelona: Gestión 2000.
- Kaplan, R., & Cooper, R. (2003). *Coste y efecto: cómo usar el ABC, el AMB y el ABV para mejorar la gestión, los procesos y la rentabilidad*. España: Gestión 2000.
- Krishnan, A. (2006): An Application of Activity Based Costing in Higher Learning Institution: A Local Case Study. *Contemporary Management Research*, 2(2), 194-203.
- Lattin, G. (2012). *Administración moderna de hoteles y moteles*. México: Trillas.
- Mahal, I., & Hossain, A. (2015). Activity-Based Costing (ABC) – An Effective Tool for Better Management. *Research Journal of Finance and Accounting*, 6(4), 66-74
- Marcuzzi, M. (2003). Análisis de los sistemas de contabilidad general en las empresas hoteleras de tres estrellas. Municipio libertador del estado de Mérida. Tesis de Maestría. Venezuela: Universidad de Los Andes.
- Méndez, C. (2004). *Metodología. Diseño y desarrollo del proceso de investigación*. Colombia: McGraw-Hill.
- Ministerio del Poder Popular para el Turismo (2013). *Memoria y Cuenta 2013*. Recuperado el 14 de noviembre del 2015, desde: <http://www.derechos.org/ve/pw/wp-content/uploads/Memoria-2013-Ministerio-del-Poder-Popular-para-el-Turismo.pdf>
- Ministerio del Poder Popular para el Turismo (2014). *Turismo en cifras*. Recuperado el 14 de noviembre del 2015, desde: <http://www.mintur.gob.ve/mintur/wp-content/uploads/2015/04/2.jpg>
- Ministerio del Poder Popular para el Turismo (s.f.). *Glosario de Términos*. Recuperado el 24 de enero del 2017, desde: <http://www.mintur.gob.ve/descargas/glosario.pdf>
- Morillo, M. (2009). Sistema de costos basado en actividades para establecimientos de alojamiento turístico. *Visión Gerencial*, 8(edición especial), 67-84.
- Morillo, M. (2010). *La relevancia del turismo en el Estado Mérida, Venezuela*. Tesis doctoral. España: Universidad de La Laguna.
- Morillo, M., & Casas, S. (2014). Costos de los servicios prestados por los hoteles tres estrellas del municipio Libertador del estado Mérida. *Revista de Ciencias Sociales*, 20(1), 168-178.
- Musa, S., & Sanchis, J. (1993). La determinación de los precios de alojamiento hotelero. *Estudios Turísticos*, 117, 49-60.
- Olmos, L., & García, R. (2015). *Estructura del mercado turístico*. España: Paraninfo.
- [OMT] Organización Mundial de Turismo. (1994). *Recommendations on tourism statistics*. New York: United Nations Department for Economic and Social Information and Policy Analysis, Statistics Division.
- [OMT] Organización Mundial de Turismo. (2014). *Glossary of tourism terms*. Consultado el 12 de noviembre del 2015, desde: <https://s3-eu-west-1.amazonaws.com/staticunwto/Statistics/Glossary+of+terms.pdf>
- Pavlatos, O., & Paggios, I. (2009a). Management accounting practices in the Greek hospitality industry. *Managerial Auditing Journal*, 24(1), 81-98.
- Pavlatos, O., & Paggios, I. (2009b). Activity-Based Costing in the Hospitality Industry: Evidence from Greece. *Journal of Hospitality & Tourism Research*, 33(4), 511-527.
- Player, S., & Lacerda, R. (2002). *Gerencia basada en actividades*. Colombia: McGraw-Hill.
- Ramírez, D. (2013). *Contabilidad Administrativa: un enfoque estratégico para competir*. México: Mc Graw Hill.
- Reglamento parcial de la Ley Orgánica de turismo sobre establecimientos de alojamiento turísticos*. (1998, 21 de diciembre). Decreto N.º 3.094 de la Gaceta oficial de la Presidencia de la República de Venezuela N.º 36607.
- Ríos, M., Rodríguez, M., & Ferrer, J. (2012). Los costos basados en actividades como herramienta de gestión en las Pymes. El caso de las empresas de servicios en México. *Revista Iberoamericana de Contabilidad de Gestión*, 10(19), 1-21.
- Rubio, M. (1995). Los sistemas de costes basados en la actividad. Una aplicación a la empresa hotelera. *Actualidad financiera*, 25, 863-874.

- Sánchez, M. (2002). *La propuesta A.B.C. aplicada al sector hotelero* (tesis doctoral). Universitat Rovira I Virgili. Brasil. Recuperado el 23 de enero del 2017, desde: <http://catedragc.mes.edu.cu/download/Tesis%20de%20Doctorado/Ingeniera%20Industrial%20-%20Internacionales/VictoriaS%C3%A1nchezRebull.pdf>
- Sancho, A. (2006). *Introducción al turismo*. España: OMT y Ministerio de Comercio, Industria y Turismo.
- Turney, P. B. (1990). Ten myths about implementing an activity-based costing system. *Journal of Cost Management*, 6(1), 24-32.
- Villegas, M. (2008). *Diseño de un sistema de costos basado en actividades para las unidades de explotación pecuaria de doble propósito. Caso: Agropecuaria El Lago, C. A.* (tesis de Maestría). Universidad de Los Andes, Venezuela.
- Viloria, N. (1993). *La gerencia en los hoteles tres estrellas ubicados en la ciudad de Mérida: un diagnóstico de su gestión*. (Tesis de Maestría). Venezuela: Universidad de Los Andes.
- Wang, P., Du, F., Lei, D., & Lin, T. W. (2010). The choice of cost drivers in activity-based costing. *International Journal of Management*, 27(2), 367-377.

## Anexo 1. Racionalización de las actividades.

| Actividad                                                                                        | Código inicial | Racionalización de la actividad                          | Código definitivo | Clasificación primarias/ secundarias | Clasificación por nivel | Inductor de costo (causa)                        | Medida de la actividad (efectos)    |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------|----------------------------------------------------------|-------------------|--------------------------------------|-------------------------|--------------------------------------------------|-------------------------------------|
| Recepción de clientes                                                                            | REC01          | Asignación de habitación                                 | REC01             | P                                    | Unitario                | N.º de reservaciones confirmadas                 | N.º de habitaciones alquiladas      |
| Asignación de habitación                                                                         | REC02          |                                                          |                   |                                      |                         |                                                  |                                     |
| Atención de quejas, imprevistos o requerimientos de los huéspedes (Control general de huéspedes) | REC03          | Atención a huéspedes                                     | REC02             | P                                    | Unitario                | N.º de incidentes atendidos                      | N.º de incidentes atendidos         |
| Control de la cuenta de los huéspedes                                                            | REC04          | Eliminar                                                 |                   |                                      |                         |                                                  |                                     |
| Cargos a la cuenta de los huéspedes (minibar; concesiones)                                       | REC05          | Cargar consumos a las cuentas de los clientes            | REC03             | S                                    | -----                   | u. m. de los consumos efectuados por área        | N.º de consumos efectuados          |
| Emisión de estados de cuentas a los huéspedes                                                    | REC06          | Eliminar                                                 |                   |                                      |                         |                                                  |                                     |
| Facturación y cobro de agencias de turismo                                                       | REC07          | Facturación y cobro a clientes                           |                   |                                      |                         | N.º de habitaciones ocupadas por tipo de cliente | N.º de facturas por tipo de cliente |
| Facturación y cobro de convenios a empresas                                                      | REC08          |                                                          | REC04             | P                                    | Lote                    |                                                  |                                     |
| Facturación y cobro de clientes directos                                                         | REC09          |                                                          |                   |                                      |                         |                                                  |                                     |
| Incorporación en el sistema los estados de la habitación                                         | REC10          | Emisión de reporte estados de habitación "Sistema ARCUS" | REC05             | S                                    | -----                   | u. m. ventas                                     | N.º de horas dedicadas              |
| Emisión de reporte de reservación/ ocupación y de entradas                                       | REC11          |                                                          |                   |                                      |                         |                                                  |                                     |
| Atención al público (información a futuros clientes, proveedores, personal)                      | REC12          | Atención al Público                                      | REC06             | S                                    | -----                   | N.º de personas atendidas                        | N.º de personas atendidas           |
| Reservación para agencias de viajes                                                              | REC13          | Reservación de habitaciones a clientes                   | REC07             | P                                    | Unitario                | N.º habitaciones ocupadas por tipo de cliente    | N.º de reservas realizadas          |
| Reservación para convenios/ empresas                                                             | REC14          |                                                          |                   |                                      |                         |                                                  |                                     |
| Reservación directa de clientes                                                                  | REC15          |                                                          |                   |                                      |                         |                                                  |                                     |
| Alquileres de servicios de lavandería a huéspedes                                                | REC16          | Alquileres de lavandería                                 | REC08             | P                                    | Unitario                | N.º de alquileres efectuados                     | N.º de alquileres efectuados        |
| Ventas de entradas a paseos o excursiones                                                        | REC17          | Ventas de entradas de paseos o excursiones               | REC09             | P                                    | Unitario                | u. m. de ventas de entradas                      | N.º de entradas vendidas            |
| Control de los turnos de los vigilantes de seguridad                                             | REC18          | Eliminar                                                 |                   |                                      |                         |                                                  |                                     |

(Continúa)

## Anexo 1. Racionalización de las actividades. (continuación)

| Actividad                                                                                            | Código inicial | Racionalización de la actividad                                    | Código definitivo | Clasificación primarias/ secundarias | Clasificación por nivel | Inductor de costo (causa)                | Medida de la actividad (efectos)         |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------|--------------------------------------------------------------------|-------------------|--------------------------------------|-------------------------|------------------------------------------|------------------------------------------|
| Arqueos de caja por turnos                                                                           | REC19          | Cierre diario de hospedaje                                         | REC10             | S                                    | -----                   | u. m. ventas por tipo de habitación      | N.º de horas dedicadas                   |
| Auditoría nocturna                                                                                   | REC20          |                                                                    |                   |                                      |                         |                                          |                                          |
| Inventario y chequeo de las condiciones de la habitación (bloqueada, vacante, ocupada, salida sucia) | RGP01          | Procura de las condiciones e inventario de las habitaciones        | RGP01             | P                                    | Unitario                | u. m. consumo de materiales              | N.º de artículos dotados                 |
| Limpieza de habitaciones                                                                             | RGP02          | Limpieza de habitaciones                                           | RGP02             | P                                    | Unitario                | u. m. ventas habitaciones alquiladas     | N.º de habitaciones limpiadas            |
| Lavandería de lencería de habitaciones (sabanas; toallas)                                            | RGP03          | Lencería de habitaciones                                           | RGP03             | P                                    | -----                   | Kg. de lencería lavada y planchada       | Kg. de lencería lavada y planchada       |
| Planchado de la lencería                                                                             | RGP04          |                                                                    |                   |                                      |                         |                                          |                                          |
| Aprovisionamiento de habitaciones (champús, jabones; minibar, chucherías).                           | RGP05          | Elimina: se incluirá dentro de la RGP01                            |                   |                                      |                         |                                          |                                          |
| Atención a las habitaciones                                                                          | RGP06          | Atención a las habitaciones                                        | RGP04             | P                                    | Unitario                | N.º de servicios efectuados              | N.º de servicios efectuados              |
| Control de basura                                                                                    | RGP07          | Elimina: se puede fácilmente incluir dentro de la RGP02 y la RGP06 |                   |                                      |                         |                                          |                                          |
| Control de consumo de materiales de limpieza.                                                        | RGP08          | Control del consumo de materiales de limpieza                      | RGP05             | S                                    | -----                   | u. m. consumo de materiales              | N.º de productos utilizados              |
| Control de ocupación                                                                                 | RGP09          | Eliminar: se incluye en RGP01                                      |                   |                                      |                         |                                          |                                          |
| Informe de habitación.                                                                               | RGP10          | Eliminar: se incluye en RGP01                                      |                   |                                      |                         |                                          |                                          |
| Limpieza de baños públicos                                                                           | RGP11          | Limpieza de áreas comunes                                          |                   |                                      |                         |                                          |                                          |
| Limpieza de áreas comunes (pasillos, restaurante, almacén, pizzería)                                 | RGP12          |                                                                    | RGP06             | S                                    | -----                   | m² por cada área funcional               | N.º de limpiezas realizadas              |
| Lavandería de restaurante/pizzería (manteles, servilletas, trapos)                                   | RGP13          | Lavandería de restaurante                                          | RGP07             | S                                    | Producto                | Kg. de mantelería lavada y planchada     | Kg. de mantelería lavada y planchada     |
| Recepción de materiales (alimentos y útiles de limpieza)                                             | AAB01          | Control de inventario de alimentos y bebidas                       |                   |                                      |                         | u. m. de consumo de materiales e insumos | N.º de hora/ hombre dedicadas al control |
| Control de refrigeración y cabás                                                                     | AAB02          |                                                                    | AAB01             | S                                    | -----                   |                                          |                                          |
| Control de salidas de materiales para recetas (despachos a restauran y pizzería)                     | AAB03          |                                                                    |                   |                                      |                         |                                          |                                          |
| Planificación de las recetas de acuerdo a temporadas                                                 | AAB04          | Eliminar: se presenta como una tarea dentro de AAB01               |                   |                                      |                         |                                          |                                          |

(Continúa)

## Anexo 1. Racionalización de las actividades. (continuación)

| Actividad                                                                      | Código inicial | Racionalización de la actividad                          | Código definitivo | Clasificación primarias/ secundarias | Clasificación por nivel | Inductor de costo (causa)       | Medida de la actividad (efectos)         |
|--------------------------------------------------------------------------------|----------------|----------------------------------------------------------|-------------------|--------------------------------------|-------------------------|---------------------------------|------------------------------------------|
| Gestión de las compras para almacén                                            | AAB05          | Eliminar: se incluye en AAB01                            |                   |                                      |                         |                                 |                                          |
| Control de cuentas de proveedores de alimentos y bebidas                       | AAB06          | Control de cuentas de proveedores de alimentos y bebidas | AAB02             | S                                    | -----                   | N.º de requerimiento de insumos | N.º de hora/ hombre dedicadas al control |
| Limpieza de almacén                                                            | AAB07          | Eliminar: se incluye en la actividad RGP06               |                   |                                      |                         |                                 |                                          |
| Determinación de las recetas para pizzas                                       | PIZ01          | Determinación de recetas para pizzas                     | PIZ01             | P                                    | Producto                | Horas empleadas                 | N.º de tipos de pizzas planificados      |
| Elaboración de la solicitud de despacho de ingredientes del almacén            | PIZ02          | Atención de pedidos de pizzas                            | PIZ02             | P                                    | Lote                    | N.º de clientes atendidos       | N.º de clientes atendidos                |
| Atención de pedidos de pizzas                                                  | PIZ03          |                                                          |                   |                                      |                         |                                 |                                          |
| Preparación de pizzas                                                          | PIZ04          | Preparación de pizzas                                    | PIZ03             | P                                    | Lote                    | N.º de pizzas elaboradas        | N.º de pizzas elaboradas                 |
| Limpieza de pizzería                                                           | PIZ05          | Eliminar: se incluye en RDP06                            |                   |                                      |                         |                                 |                                          |
| Limpieza de vajillas, cubiertos y utensilios de cocina.                        | PIZ06          |                                                          |                   |                                      |                         |                                 |                                          |
| Control de consumos de pizzas por tipo y según las comandas y notas de consumo | PIZ07          | Punto de venta pizzería                                  | PIZ04             | P                                    | -----                   | u. m. de pizzas vendidas        | Horas dedicadas                          |
| Cierres de punto de venta pizzería                                             | PIZ08          |                                                          |                   |                                      |                         |                                 |                                          |
| Control del personal de pizzería                                               | PIZ09          | Eliminar: a cargo de la dirección de operaciones         |                   |                                      |                         |                                 |                                          |
| Determinación de recetas para platos                                           | RET01          | Determinación de recetas para platos                     | RET01             | P                                    | Producto                | Horas empleadas                 | N.º de menús planificados                |
| Elaboración de solicitud de despacho de ingredientes del almacén               | RET02          | Atención de pedidos de platos                            | RET02             | P                                    | Lote                    | N.º de clientes atendidos       | N.º de clientes atendidos                |
| Atención de pedidos de platos                                                  | RET03          |                                                          |                   |                                      |                         |                                 |                                          |
| Preparación desayunos incluidos en el alojamiento                              | RET04          | Preparación de desayunos incluidos en el alojamiento     | RET03             | P                                    | Lote                    | N.º de desayunos elaborados     | N.º de desayunos elaborados              |
| Preparación de platos                                                          | RET05          | Preparación de platos                                    | RET04             | P                                    | Lote                    | N.º de platos elaborados        | N.º de platos elaborados                 |
| Limpieza de restaurante                                                        | RET06          | Eliminar: incluida en la actividad RGP06                 |                   |                                      |                         |                                 |                                          |
| Limpieza de vajillas, cubiertos y utensilios de cocina.                        | RET07          |                                                          |                   |                                      |                         |                                 |                                          |

(Continúa)



## Anexo 1. Racionalización de las actividades. (continuación)

| Actividad                                                                                               | Código inicial | Racionalización de la actividad                          | Código definitivo | Clasificación primarias/ secundarias | Clasificación por nivel | Inductor de costo (causa)                       | Medida de la actividad (efectos)                |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------|----------------------------------------------------------|-------------------|--------------------------------------|-------------------------|-------------------------------------------------|-------------------------------------------------|
| Control de consumos de platos por tipo y según las comandas y notas de consumo                          | RET08          | Punto de venta restaurante                               | RET05             | P                                    | -----                   | u. m. de menús vendidos                         | N.º de menús vendidos                           |
| Cierres de punto de venta del restaurante                                                               | RET09          |                                                          |                   |                                      |                         |                                                 |                                                 |
| Control del personal del restaurante                                                                    | RET10          | Eliminar: le compete a la dirección de operaciones.      |                   |                                      |                         |                                                 |                                                 |
| Determinación de los servicios requeridos por el cliente                                                | EVT01          | Planificación del evento                                 | EVT01             | P                                    | -----                   | Horas dedicadas a la planificación              | N.º de contratos efectuados                     |
| Planificación del evento                                                                                | EVT02          |                                                          |                   |                                      |                         |                                                 |                                                 |
| Contratación del personal extra para el evento                                                          | EVT03          | Contratación de los servicios adicionales                | EVT02             | P                                    | -----                   | u. m. personal extra asignado                   | N.º de personas contratadas                     |
| Coordinar el banquete y concertar con el restauran del hotel o la concesión                             | EVT04          |                                                          |                   |                                      |                         |                                                 |                                                 |
| Alistar mobiliario (de ser el caso)                                                                     | EVT05          |                                                          |                   |                                      |                         |                                                 |                                                 |
| Ejecución de las actividades del evento                                                                 | EVT06          | Ejecución de las actividades del evento                  | EVT03             | P                                    | Unitario                | u. m. ventas eventos                            | N.º de eventos efectuados                       |
| Limpieza del salón de evento                                                                            | EVT07          | Eliminar: Incluida en la RGP06                           |                   |                                      |                         |                                                 |                                                 |
| Cierres del punto de venta de eventos                                                                   | EVT08          | Punto de ventas evento                                   | EVT04             | P                                    | -----                   | u. m. por eventos ejecutados                    | N.º de horas/ hombre dedicadas                  |
| Reparación de habitaciones de acuerdo a cronograma o al informe del Ama de Llaves                       | MAT01          | Reparación y mantenimiento de habitaciones               | MAT01             | P                                    | Unitario                | u. m. de materiales utilizados en la reparación | N.º de reparaciones efectuadas                  |
| Pintura de habitaciones y áreas comunes                                                                 | MAT02          |                                                          |                   |                                      |                         |                                                 |                                                 |
| Limpieza de piscina                                                                                     | MAT03          | Reparación y mantenimiento de áreas comunes y exteriores |                   |                                      |                         | m² por área funcional                           | N.º de reparaciones y mantenimientos efectuados |
| Limpieza de áreas verdes (jardinería)                                                                   | MAT04          |                                                          | MAT02             | S                                    | -----                   |                                                 |                                                 |
| Reparaciones generales (tuberías, plomería, albañilería, electricidad, impermeabilización, carpintería) | MAT05          |                                                          |                   |                                      |                         |                                                 |                                                 |
| Mantenimiento de calderas                                                                               | MAT06          | Mantenimiento de equipos y plantas eléctricas            | MAT03             | S                                    | -----                   | m² por área funcional                           | N.º de mantenimientos efectuados                |
| Mantenimiento de equipos y plantas eléctricas.                                                          | MAT07          |                                                          |                   |                                      |                         |                                                 |                                                 |

(Continúa)

## Anexo 1. Racionalización de las actividades. (continuación)

| Actividad                                                                                               | Código inicial | Racionalización de la actividad                                                            | Código definitivo | Clasificación primarias/ secundarias | Clasificación por nivel | Inductor de costo (causa)                                   | Medida de la actividad (efectos)             |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------|--------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------|--------------------------------------|-------------------------|-------------------------------------------------------------|----------------------------------------------|
| Control y reparación de líneas telefónicas                                                              | MAT08          | Control y reparación de central y líneas telefónicas                                       | MAT04             | S                                    | -----                   | Área funcional                                              | N.º de controles y mantenimientos efectuados |
| Control y reparación de la central telefónica                                                           | MAT09          |                                                                                            |                   |                                      |                         |                                                             |                                              |
| Contratación o contactos de servicios adicionales necesarios.                                           | MAT10          | Contratación de servicios de mantenimientos adicionales                                    | MAT05             | S                                    | -----                   | Área funcional                                              | N.º de servicios contratados                 |
| Planificación de temporadas                                                                             | DOP01          | Planificación y presupuesto del año siguiente.                                             | DOP01             | P                                    | Empresa                 | N.º de horas dedicadas                                      | N.º de horas dedicadas                       |
| Planificación de mantenimientos                                                                         | DOP02          |                                                                                            |                   |                                      |                         |                                                             |                                              |
| Control de inventarios de lencerías (sábanas, toallas, cobijas, cubrecamas y colchones)                 | DOP03          | Control de inventario de lencería                                                          | DOP02             | P                                    | Empresa                 | N.º de inventarios efectuados                               | N.º de horas dedicadas                       |
| Revisión de libro de ventas                                                                             | DOP04          | Revisión de libro de compra y libro de venta, y se incluirán en la actividad DOP07         |                   |                                      |                         |                                                             |                                              |
| Revisión de libro de compras                                                                            | DOP05          |                                                                                            |                   |                                      |                         |                                                             |                                              |
| Revisión de cuentas por cobrar                                                                          | DOP06          |                                                                                            | DOP03             | P                                    | Empresa                 | N.º de revisiones efectuadas                                | N.º de horas dedicadas                       |
| Control de cuentas por pagar de proveedores                                                             | DOP07          |                                                                                            | DOP04             | P                                    | Empresa                 | N.º de controles efectuados                                 | N.º de horas empleadas                       |
| Elaboración de la nómina del hotel                                                                      | DOP08          |                                                                                            | DOP05             | P                                    | Empresa                 | N.º de nóminas preparadas                                   | N.º de horas empleadas                       |
| Control del servicio de vigilancia                                                                      | DOP09          |                                                                                            | DOP06             | P                                    | Empresa                 | N.º de controles efectuados                                 | Tiempo empleado                              |
| Supervisión de la declaración del IVA                                                                   | DOP10          | Constatación del cumplimiento de los deberes formales del SENIAT y otros entes del estado. | DOP07             | P                                    | Empresa                 | N.º de constataciones efectuadas                            | Tiempo empleado                              |
| Supervisión de la declaración de retenciones                                                            | DOP11          |                                                                                            |                   |                                      |                         |                                                             |                                              |
| Tramitación de solvencias                                                                               | DOP12          |                                                                                            |                   |                                      |                         |                                                             |                                              |
| Emisión de informes del sistema ARGUS                                                                   | DOP13          | Elaboración de informes de auditoría y gestión                                             | DOP08             | S                                    | -----                   | u. m. de ventas                                             | N.º de horas dedicadas                       |
| Auditorías e informes de control interno                                                                | DOP14          |                                                                                            |                   |                                      |                         |                                                             |                                              |
| Concretar la planificación y presupuesto del hotel                                                      | GGH01          |                                                                                            |                   | P                                    | Empresa                 | N.º de horas dedicadas                                      | N.º de horas dedicadas                       |
| Fijación de precios de servicios ofrecidos por el hotel (alojamiento; productos de alimentos y bebidas) | GGH02          |                                                                                            |                   | P                                    | Empresa                 | Margen diferencial entre costos y ventas por área/ producto | N.º de horas dedicadas                       |

(Continúa)

## Anexo 1. Racionalización de las actividades. (continuación)

| Actividad                                                                                           | Código inicial | Racionalización de la actividad | Código definitivo | Clasificación primarias/ secundarias | Clasificación por nivel | Inductor de costo (causa)                                                                                            | Medida de la actividad (efectos) |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------|---------------------------------|-------------------|--------------------------------------|-------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------|
| Fijación de cánones de arrendamiento de las concesiones (bar, restaurante, bingo y centro estético) | GGH03          |                                 |                   | P                                    | Empresa                 | Margen diferencial entre de costos y alquileres por concesión                                                        | N.º de horas dedicadas           |
| Revisión de estados financieros e informes de gestión                                               | GGH04          |                                 |                   | P                                    | Empresa                 | u. m. de ventas por área/ producto (las cuentas más grandes implicaron un mayor consumo de tiempo para su análisis). | N.º de horas dedicadas           |
| Rendición de informes a la Junta Directiva o Asamblea de Accionistas                                | GGH05          |                                 |                   | P                                    | Empresa                 | N.º de horas dedicadas                                                                                               | N.º de horas dedicadas           |
| Análisis de nuevas inversiones                                                                      | GGH06          |                                 |                   | P                                    | Empresa                 | N.º de inversiones analizadas                                                                                        | Tiempo empleado en el análisis   |
| Seguridad general del hotel                                                                         | SGH01          |                                 |                   | S                                    | -----                   | m² por área vigilada                                                                                                 | m² por área vigilada             |

Fuente: elaboración propia.



# Descentralización de la gestión de la educación pública e institucionalidad local en Chile: el caso de los directores comunales de educación<sup>1</sup>

*Sebastián Donoso-Díaz*

Doctor en Educación

Universidad de Talca

Talca, Chile

Instituto de Investigación y Desarrollo Educacional

Correo electrónico: sdonoso@utalca.cl

Enlace ORCID: <http://orcid.org/0000-0002-4744-531X>

*Nivaldo Benavides Moreno*

Doctor en Ciencias de la Educación

Universidad de Talca

Talca, Chile

Instituto de Investigación y Desarrollo Educacional

Correo electrónico: nbenavides@utalca.cl

Enlace ORCID: <http://orcid.org/0000-0003-4482-7205>

DECENTRALIZATION OF PUBLIC EDUCATION MANAGEMENT AND LOCAL INSTITUTIONALITY IN CHILE: THE CASE OF COMMUNITY EDUCATION DIRECTORS

**ABSTRACT:** This paper studies institutionalism in Chilean public education, both in the local education field and the demands for changes derived from this, by contrasting the institutional regulatory framework followed by the heads of department in municipal education with the actual duties they perform. This is an exploratory qualitative study based on semi-structured interviews to head of department individuals in local institutions of education. Results allow to understand proposed and executed tasks with their regulatory and institutional foundations, as well as the critical routes that need to be improved. From this, a series of rearrangement proposals of education at a subnational level are proposed, corresponding to the key objective of modernization in Chilean State management.

**KEYWORDS:** Educational policy, public education management, local institutionalism, demands for decentralization.

DESCENTRALIZAÇÃO DA GESTÃO DA EDUCAÇÃO PÚBLICA E INSTITUCIONALIDADE LOCAL NO CHILE: O CASO DOS DIRETORES MUNICIPAIS DE EDUCAÇÃO

**RESUMO:** Neste artigo, analisa-se a institucionalidade da educação pública chilena, no plano local em educação, bem como as demandas de mudança que dela se derivam, contrastando o âmbito normativo institucional dos chefes de departamentos de educação municipal com as funções efetivamente desempenhadas. Trata-se de um estudo exploratório, qualitativo, baseado em entrevistas semiestruturadas, aplicadas aos que exerceram o cargo. Os resultados permitem compreender as tarefas definidas e executadas, bem como seus fundamentos normativo-institucionais, além de identificar nós críticos que requerem ser resolvidos. A partir disso, formulam-se propostas de reorganização da educação no plano subnacional, objetivo-chave na modernização da gestão do Estado chileno.

**PALAVRAS-CHAVE:** demandas de descentralização, gestão da educação pública, institucionalidade local, política educacional.

LA DÉCENTRALISATION DE LA GESTION DE L'ÉDUCATION PUBLIQUE ET L'INSTITUTIONNALITÉ LOCALE AU CHILI: LE CAS DES DIRECTEURS COMMUNAUTAIRES DE L'ÉDUCATION

**RÉSUMÉ:** Cet article analyse l'institutionnalité de l'éducation publique chilienne, sur le plan local dans l'éducation, ainsi que les demandes de changement qui en découlent, en contrastant le cadre réglementaire institutionnel des chefs des départements d'éducation municipaux avec les fonctions effectivement réalisées. Il s'agit d'une étude exploratoire, qualitative, basée sur des entretiens semi-structurés, appliqués à ceux qui ont exercé les postes. Les résultats permettent de mieux comprendre les tâches définies et mises en œuvre, ainsi que leurs fondements normatifs-institutionnels, et d'identifier les points critiques qui doivent être résolus. À partir de là, on formule des propositions pour la réorganisation de l'enseignement au niveau infranational, un objectif clé pour la modernisation de la gestion de l'État chilien.

**MOTS-CLÉ:** politique de l'enseignement, gestion de l'éducation publique, institutionnalité locale, demandes de décentralisation.

**CORRESPONDENCIA:** Sebastián Donoso-Díaz. Universidad de Talca, Casilla de correos 747. Talca, Chile.

**CITACIÓN:** Donoso-Díaz, S., & Benavides Moreno, N. (2017). Descentralización de la gestión de la educación pública e institucionalidad local en Chile: el caso de los directores comunales de educación. *Innovar*, 27(64), 115-128. doi: 10.15446/innovar.v27n64.62372.

**ENLACE DOI:** <https://doi.org/10.15446/innovar.v27n64.62372>.

**CLASIFICACIÓN JEL:** H12, H75, H76.

**RECIBIDO:** Octubre 2015, **APROBADO:** Octubre 2016.

**RESUMEN:** En el presente artículo se analiza la institucionalidad de la educación pública chilena, en el plano local en educación, así como las demandas de cambio que de ella se derivan, contrastando el marco normativo institucional de los jefes de departamentos de educación municipal con las funciones efectivamente desempeñadas. Se trata de un estudio exploratorio, cualitativo, basado en entrevistas semiestructuradas, aplicadas a quienes ejercieron el cargo. Los resultados permiten comprender las tareas definidas y ejecutadas, así como sus fundamentos normativo-institucionales, e identificar nudos críticos que requieren resolverse. A partir de ello, se formulan propuestas de reorganización de la educación en el plano subnacional, objetivo clave en la modernización de la gestión del Estado chileno.

**PALABRAS CLAVE:** política educacional, gestión de la educación pública, institucionalidad local, demandas de descentralización.

## Presentación

En 1980 el gobierno militar, en pleno proceso de consolidación del proyecto político neoliberal, impulsó una gran reforma del sistema educativo en todos sus niveles, desde el preescolar hasta el universitario, cuya orientación dominante fue la transformación del sistema escolar mediante medidas de alto impacto, a saber: súbitamente y sin mediar experiencias piloto ni programas de apoyo del Estado central, se trasladó la dependencia de los establecimientos escolares, docentes y funcionarios no docentes, desde

<sup>1</sup> Se agradece el financiamiento otorgado por el Proyecto Basal Centro de Excelencia FB0003 del Programa de Investigación asociativa de Conicyt (Chile).



el gobierno central, a los gobiernos locales (municipios), cuestión que tuvo implicaciones en muchos ámbitos, entre otros, en desperfilar la educación pública y, por esta vía, fortalecer su privatización (Jofré, 1988; Ball, 2009; Bellei, Cabalín y Orellana, 2013; Atria, 2014).

En esta misma línea, hay dos aspectos clave que mencionar: 1) la transformación de la política de financiamiento de la educación gravó con mayores costos al sector público, pero no con mayores recursos (Jofré, 1988), basándose en la propuesta de financiamiento de cupones o *vouchers* de Friedman (1980); 2) el alto costo directo del aprendizaje de gestión que tuvieron que pagar los municipios, al no mediar un sistema de apoyo del gobierno central, finalmente impactó negativamente el aprendizaje de los estudiantes (Núñez y Weinstein, 2010).

Aunque la reforma en cuestión se presentó —desde sus comienzos— como un paso importante hacia la descentralización de la educación pública, apoyada en el proceso de regionalización que se impulsó desde 1974 en el país, en los hechos se trató de un proceso de desconcentración del Ministerio de Educación y, paralelamente, de fortalecimiento de la privatización, mediante cambios en la educación pública encubiertos en la propuesta descentralizadora, que dejaba a los privados con innumerables derechos y escasas obligaciones (Bertoglia, Raczynski y Valderrama, 2012).

Tal situación desprotegió el sistema público de enseñanza, atentando severamente contra la calidad de la educación de la población más vulnerable, dado que el Estado central no adoptó las salvaguardas mínimas para el éxito de esta empresa, a saber: haber desarrollado experiencias piloto que permitieran aprendizajes en este campo, y así prever consecuencias negativas una vez que se hubiera generalizado el proceso. Por el contrario, prácticamente en un año se completó la mayor parte de la reforma en este ámbito, dando pie a procesos burocráticos que estorbaban la gestión, incidiendo negativamente en el sistema de educación pública —esencialmente en los logros de aprendizaje de los estudiantes— y fortaleciendo por esta vía la privatización de la educación pública (Hsieh y Urquiola, 2006; Mizala y Torche, 2012; Donoso, 2013).

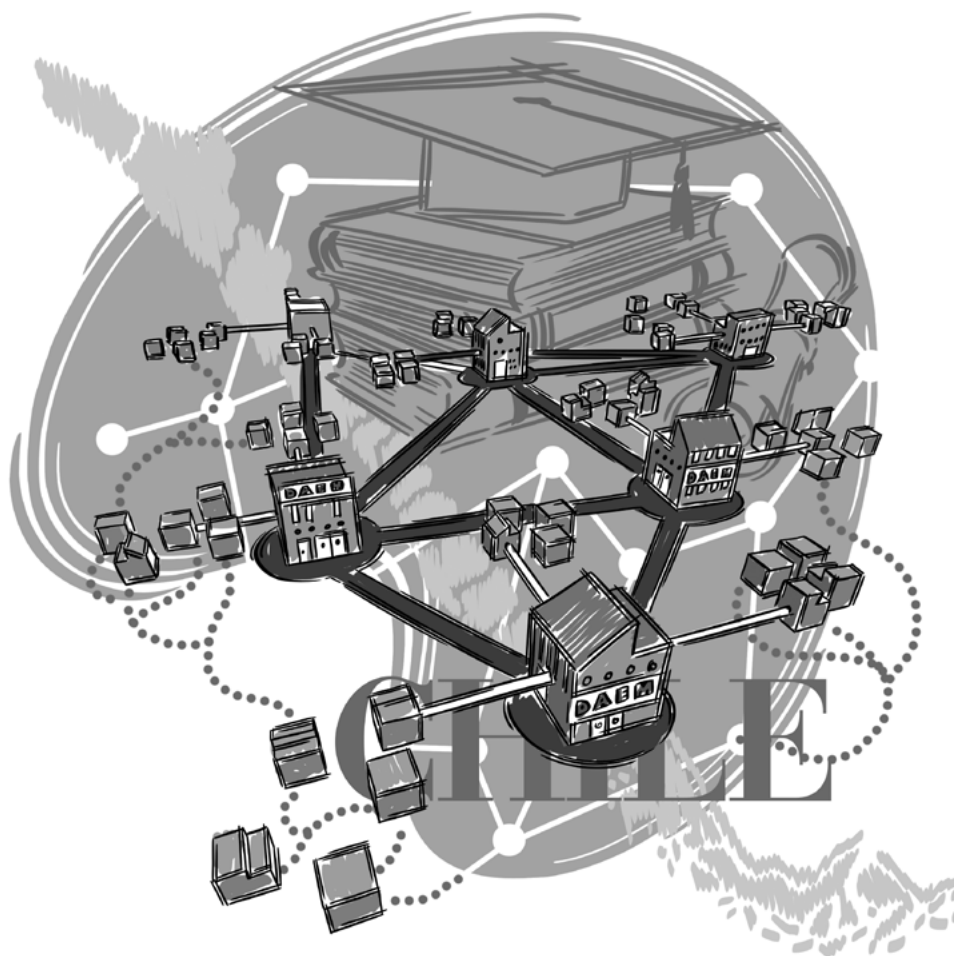
El sistema de financiamiento, al poco tiempo de la implementación de la reforma, mostró déficit de magnitud, lo que generó una crisis de proporciones que requirió de una intervención mayor del Estado central (Jofré, 1988), aunque esta no fue suficiente para subsanar el problema, sino que tan solo redujo su incidencia. En lo medular, el valor del subsidio por estudiante que entregó el Estado a los proveedores de educación se generó a partir de estimaciones empíricas muy débiles, que no guardaron relación

con los recursos requeridos para la provisión de una educación de calidad; además, las correcciones introducidas no reflejaron tampoco esta condición (Sapelli, 2006; Donoso y Schmal, 2009), sino hasta el 2010, con el aporte de estudio de costos, que fueron de dimensiones muy reducidas, con un impacto menor al respecto. Esta situación afectó significativamente la educación municipal, dado que tuvo que recurrir a fondos del municipio para cubrir su déficit, situación que para los privados se solucionó a través del cobro de aranceles —permitido aunque recibiesen subsidio público— y con la entrega de los estudiantes más costosos al sector público (Mizala y Torche, 2012; Rivas, 2015; Bellei, Valenzuela, Vanni y Contreras, 2014).

Adicionalmente, ya en pleno proceso democrático, las obligaciones normativas y financieras derivadas del Estatuto Docente (en vigencia desde 1991, solamente para el sector público) gravaron a los municipios en diversas materias para las que no recibían los aportes del gobierno central; esto implicó mayor deterioro de la educación pública y fortaleciéndose por esta vía el desarrollo de la privada que contaba con subsidio público, dado que en las comparaciones de las pruebas nacionales (SIMCE) con el sector público salían ganadoras, ciertamente sin atender a las diferencias socioeconómicas basales de la población (Valenzuela, Bellei y de los Ríos, 2014; Mizala y Torche, 2012).

Complementariamente, los municipios conforman una realidad muy heterogénea en diversos ámbitos: cultural, territorial, económico, etc., y ciertamente en sus sistemas escolares (Bertoglia *et al.*, 2011; Marcel y Raczynski, 2009; Donoso y Arias, 2011), por lo que su manera de asumir la tarea educativa y la capacidad técnica y financiera de responder a estas demandas son muy diferentes. Esto ha implicado mayor deterioro de la enseñanza de la población más vulnerable, pues la educación pública en Chile, castigada por el sistema de financiamiento, pasó a ser una opción de segunda categoría para grandes segmentos de la población: cuanto más pobre, pequeño y distante del centro político del país está situada la comuna, tanto más debe atender con recursos propios su subsistema escolar (Marcel y Raczynski, 2009; Donoso y Arias, 2011, 2013).

En este marco, entre 1980 y 1981, se crearon los Departamentos de Administración de la Educación Municipal (en adelante DAEM); no obstante, la ley permitió, por un breve lapso, generar corporaciones municipales, cuya figura legal es de mayor flexibilidad contractual y permite un manejo más autónomo de recursos y decisiones que los DAEM, que no tienen esta posibilidad, opción que sería elegida por 53 de los 345 municipios del país. Pero con esta diferencia en la gestión de los recursos, los resultados educativos de las corporaciones han terminado asemejándose



a los resultados de los DAEM, sin que se establezcan diferencias sustantivas en este plano.

Este texto revisa el quehacer de los jefes de DAEM, como responsables de la gestión político-técnica de la instancia subnacional comunal, analizándose sus funciones y atribuciones, así como contextualizando y relacionando algunos factores clave con el marco normativo vigente desde el que se desarrollan sus labores. Se busca así identificar y comprender —más que establecer relaciones causa-efecto entre fenómenos— las prácticas y dinámicas de interacción de estas autoridades en la gestión e implementación de políticas, para determinar los elementos subjetivos y contextuales que influyen en las estrategias y acciones que desarrollan los jefes de DAEM.

El análisis de las opiniones de los actores se efectúa en consideración a dos razones relevantes de gestión del Estado subcentral: 1) comprender la función y sus fundamentos normativo-institucionales y 2) identificar en qué ha consistido efectivamente el ejercicio de esa responsabilidad. Sobre la base de estos antecedentes, se formulan algunas propuestas

en el marco de una nueva organización de la educación subnacional pública, que orienten su rediseño.

### **El encuadre político-normativo de la descentralización de la gestión pública y de la educación**

Chile es uno de los países más centralizados de la región latinoamericana; en este sentido, ha hecho esfuerzos no siempre sistemáticos por implementar políticas descentralizadoras de la gestión del Estado, tanto en lo organizacional como en lo político y administrativo, pero con escasos cambios en lo financiero. Estas transformaciones incluyen el sector educación, teniendo claro que es una tarea compleja que requiere de voluntad política no siempre disponible<sup>2</sup> (Cox, 2011; Marcel, 2012; Tedesco, 2012).

<sup>2</sup> Un ejemplo de ello fue el largo proceso de tramitación y debate del proyecto de ley que determinó la elección democrática de los gobernadores regionales (aprobado en diciembre del 2016), cargo

La revisión de la literatura en el campo de la descentralización de la educación da cuenta de la casi nula atención que se ha dedicado a los directivos subcentrales, exceptuando menciones marginales en algunos pocos trabajos (Di Gropello, 1999; Hanson, 1997; Finot, 2007; Daughters y Harper, 2007; Mejía y Atanasio, 2008), salvo al analizarse la función de la rendición de cuentas públicas, en donde se sobreabunda en el éxito de estas medidas, desde la perspectiva del traspaso de responsabilidades<sup>3</sup> (Meade y Gershberg, 2006). La insuficiente consideración de la temática subnacional es relevante para comprender el tema en análisis en el ámbito chileno, debido a que el país mantiene las principales funciones educativas como atribuciones del ámbito central, debilitando el nivel de gestión subnacional (Hanson, 1997; Rápalo, 2003).

Posiblemente, esta falencia explique el bajo éxito en materia de eficiencia, participación y equidad en el plano regional que caracteriza el país, destacando, en lo que concierne a equidad, que se han desarrollado importantes diferencias territoriales en la calidad y cantidad de los servicios públicos (Finot, 2007; Donoso y Arias, 2013); esto da cuenta de que las transformaciones modernizadoras han sido insuficientes para solucionar algunos de los problemas claves y atávicos del sector educación (Stramiello, 2010).

Chile es uno de los países de organización centralista que han implementado políticas de descentralización, en que las funciones educativas más sustantivas —esto es, las más próximas con las políticas sectoriales— son patrimonio del nivel central (Hanson, 1997). Dentro de ellas se encuentra el diseño del currículo, la edición de textos y materiales escolares, el diseño de la capacitación de docentes en servicio, la fijación de estándares educativos y evaluativos, y la extensión del año escolar, procesos todos que se mantienen aún en la actualidad (a 2017), debido a que los niveles subcentrales<sup>4</sup> ejercen facultades de menor significación<sup>5</sup> (Prawda, 1992; Rápalo, 2003). Esto da cuenta de lo que Falabella (2007) denomina la *relación amor-odio entre descentralización y Estado*, o lo que Cunil (2004) señala como la *difícil relación entre los procesos de descentralización*

con el centralismo descentralizador, tema sustantivo que pareciera no estar resuelto en el nuevo diseño de la institucionalidad de la educación pública (proyecto en discusión parlamentaria en enero del 2017), que fundamentalmente posee un enfoque recentralizador del sistema respecto del formato vigente.

De esta forma, la gestión del Estado chileno funciona bajo un enfoque desconcentrado, en el que el Gobierno nacional es el agente principal y los gobiernos subnacionales son tributarios de este, en razón de lo cual la eficiencia pública depende de la capacidad del Gobierno central de establecer reglas y sistemas incentivos y de supervisión, que guíen los gobiernos subnacionales hacia los objetivos de la política nacional.

En el caso chileno, ha habido una resistencia importante por parte de la clase política nacional a extender la autoridad de los actores subnacionales, y estos últimos no han tenido la capacidad de impulsar la descentralización desde abajo. Es decir, la debilidad política de los actores subnacionales combinada con una cierta resistencia por parte de la clase política nacional (en la cual predomina una forma jerárquica y centralizada de hacer la política) ha hecho que el proceso de descentralización en Chile tenga un alcance limitado (Subdere, 2009, p. 70).

La educación como sector de gestión política siempre provoca algún grado de discusión, en términos de si corresponde que sea gestionada de manera descentralizada, como un bien público local, por cuanto sus propósitos fundamentales suelen asumir su papel como fundamental en la construcción del proyecto de país, del pacto social. Las corrientes descentralizadoras sustentan sus postulados en el principio de igualdad jurídica del ciudadano, con el objeto de brindar igualdad de oportunidades a todos (Finot, 2007), de donde se sostiene la provisión de un servicio de calidad equivalente, con igualdad de acceso para todos. Esta provisión corresponde a un bien público nacional, en razón de lo cual su suministro ha de estar asegurado y, en consecuencia, no debería descentralizarse políticamente, pero sí es recomendable hacerlo administrativamente (Atria, 2014, Marcel, 2012, Marcel y Raczinsky, 2009; Martinic y Elacqua, 2012).

Un aspecto clave del diagnóstico en esta materia, en países centralizados, es la insuficiente articulación que se produce entre las políticas del plano local (municipal) y las estrategias de desarrollo nacional pro descentralización, debido a que no forman parte sustantiva de un plan articulado, dirigido a optimizar y potenciar recursos (Cedle, 2017; Marcel, 2012). Los antecedentes indican que, desde una perspectiva económica, la descentralización se

público de mayor significación en los territorios subnacionales y que hasta ahora era nombrado directamente por el presidente de la República.

<sup>3</sup> Medidas que, pudiendo ser importantes, son de menor importancia ante otras cuestiones sustantivas.

<sup>4</sup> Se usan como sinónimos *subnacionales* y *subcentrales*.

<sup>5</sup> Entre estas facultades está el diseño de planes operativos locales, el manejo de los recursos financieros, humanos, así como los de infraestructura y equipamiento asignados por la entidad central; también están los cambios del calendario escolar según las necesidades, las actividades de capacitación, la acreditación y certificación, y el levantamiento de información estadística.

relaciona esencialmente con la eficiencia en la asignación y uso de los recursos públicos (Llancar, 2009).

El incremento de los procesos descentralizadores se manifiesta en mayores responsabilidades hacia las autoridades subcentrales, a partir de instancias de formación y acompañamiento que evidencien dominio de competencias financieras, de gestión y de participación de la comunidad, en vez de descentralizar en forma simultánea todas las áreas, sin evaluar la capacidad instalada (Hanson, 1997; Mejía y Atanasio, 2008).

En el caso chileno, estas materias están en debate, atendiendo a las reformas de la institucionalidad de la educación pública, que se han instalado desde el 2014 y que buscan generar nuevas instancias supracomunales, también de naturaleza subnacional, denominadas Agencias Locales de Educación —proyecto en debate en el parlamento a enero del 2017—, que reordenan esta materia; no obstante, se trata de un tema abierto al que se busca aportar, no solamente con respecto al caso chileno, sino a otros países que están en esta línea de transformaciones, para lo cual es sustantivo tener en cuenta la experiencia de casi cuatro décadas que se ha llevado a cabo en Chile.

### Los deberes del jefe comunal de educación pública en Chile

En el caso chileno, la reforma de 1980 no definió atribuciones directas del jefe DAEM, sino para el municipio, esencialmente para quien lo dirige: el alcalde, quien puede delegar a su voluntad estas responsabilidades en el jefe DAEM. Esto evidencia un diseño de gestión en donde el jefe comunal concentra el poder, con un enfoque escasamente democrático, incluso con respecto a las atribuciones que tienen los concejales, que conforman el organismo de control local elegido también por voto ciudadano. El modelo de gestión local vigente en Chile, que viene de la dictadura, heredó muchos rasgos autoritarios que aún permanecen hoy, siendo parte del problema en estudio. Por eso, en este caso no solamente se habla de “desmunicipalizar la educación”, es decir, en restarle esta atribución a los municipios, sino que también se habla de “desalcaldizarla”, pues en los hechos es el alcalde el “dueño” del sistema educativo local, conformando ambos aspectos el problema central de la discusión de la reforma de la nueva institucionalidad de la educación pública subnacional en curso.

Nuevas normas legales estipuladas en la Ley 19.070 y en sus correspondientes modificaciones (Leyes 19.410 y 20.501, la última promulgada en el 2011) definen las funciones y atribuciones de los jefes DAEM, caracterizadas en cinco aspectos de distinto tenor e importancia, referidos esencialmente

a los ciclos de gestión anual del municipio en este ámbito: 1) participar en la elaboración del Plan Anual de Desarrollo Educativo Municipal (PADEM) y aprobarlo; 2) fijar la dotación docente, directiva y técnica para cada una de las escuelas dentro de los plazos correspondientes; 3) administrar los recursos humanos (contratación de personal y evaluación del desempeño de los mismos); 4) convocar a concursos directivos y definir el perfil profesional de los cargos en función de las necesidades de cada establecimiento, y 5) integrar la comisión calificadora de concursos directivos y de evaluación docente.

Estas materias se complementan con los siguientes aspectos:

1. La aprobación del PADEM que realiza el DAEM corresponde a su trámite inicial, dado que este documento debe ser aprobado por los concejales en una sesión del concejo municipal<sup>6</sup>, para que el alcalde o jefe comunal pueda proceder a su cumplimiento.
2. Implementar sistemas de evaluación docente, sin perjuicio de aquellos que sean definidos por el Ministerio de Educación<sup>7</sup>.
3. Desarrollar actividades de capacitación en forma directa o mediante terceros.
4. Solicitar la renuncia anticipada de directores con desempeño insatisfactorio y, de igual manera, según la dotación docente establecida en el PADEM respectivo, proceder a los ajustes contractuales de los docentes en ejercicio en la comuna.

No obstante lo establecido, en la práctica muchas de estas funciones precisan de la autorización del alcalde (también llamado *sostenedor* en el ámbito del sistema escolar) para poder ser ejecutadas, sin perjuicio de que el alcalde pueda adoptar decisiones en estas materias sin la anuencia del jefe DAEM. En consecuencia, este último es una autoridad delegada, cuyas atribuciones estarán vinculadas con la transferencia de responsabilidades que el alcalde —en cada caso respectivo— establezca y que usualmente están referidas a la administración de recursos, que involucran las decisiones en cuestión. Cuanto mayores recursos comprometa, las atribuciones del DAEM tenderán a ser menores. El conjunto de atribuciones estipuladas en la Ley 19.070, ya expuestas, son obstaculizadas por una serie de condiciones establecidas en esta. Por ejemplo, la posibilidad de solicitar la renuncia anticipada a directores con desempeño insatisfactorio es de difícil implementación, puesto que pasa

<sup>6</sup> Autoridades locales elegidas por voto directo, igual que el alcalde.

<sup>7</sup> Hasta ahora (2017) existe un sistema de evaluación de los docentes del sector público que tiene resultados vinculantes con su continuidad laboral.



a ser responsabilidad del municipio indemnizar o reubicar al director removido. Por tanto, muchas de las decisiones se llevan a cabo solo cuando el alcalde está de acuerdo.

Si bien la Ley 20.501 incorpora el sistema de selección de directores de establecimientos escolares y de jefes DAEM al Sistema de Alta Dirección Pública (responsabilidad del Servicio Civil y ente público independiente que evalúa a los postulantes según una norma aprobada), y este presenta finalmente una terna o quina al alcalde —proceso que podría interpretarse como un avance—, en lo fundamental sigue siendo una atribución del alcalde la designación final de cualquiera de los candidatos consignados o la declaración de proceso desierto. No obstante, hay avances en este campo que se pueden definir como sin vuelta atrás<sup>8</sup>.

### Consideraciones metodológicas del estudio

Los resultados corresponden a un estudio descriptivo/exploratorio de carácter cualitativo, basado en el enfoque estructural constructivista de Bourdieu (1997), que se enfoca sobre las funciones y atribuciones de las autoridades subnacionales (jefes DAEM), contextualizando y relacionando algunos factores clave con el marco normativo vigente desde el que desarrollan sus tareas.

La investigación cualitativa asume un planteamiento fenomenológico en el cual lo subjetivo no solo puede ser fuente de conocimiento, sino el objeto mismo de estudio. La perspectiva cualitativa tiene varias características: es inductiva; tiene una visión holística (visión global del fenómeno estudiado, sin reducir los sujetos a variables); busca comprender, más que establecer relaciones causa-efecto entre los fenómenos; considera al investigador como un instrumento de medida; aplica estudios a pequeña escala; más que probar teorías o hipótesis, privilegia el generarlas (Corbetta y Fraile, 2003). Igualmente, el carácter exploratorio permite familiarizarse con fenómenos relativamente desconocidos. En este mismo sentido, la investigación es de tipo transversal, puesto que "recolecta datos en un solo momento, en un tiempo único, [y] su propósito es describir variables y analizar su incidencia e interrelación en un momento dado" (Hernández, Fernández y Baptista, 2003, p. 208).

El enfoque cualitativo es pertinente para el objeto de estudio, ya que interesa acercarse de manera inductiva a las prácticas y dinámicas de interacción de estas autoridades en el proceso de gestión e implementación de políticas,

con el propósito de comprender los elementos subjetivos y contextuales que influyen en las estrategias y acciones que ellos desarrollan. El método consistió en el estudio de caso, aplicando como técnica de recopilación de información las entrevistas semiestructuradas a 30 profesionales que ejercieron el cargo de jefes de DAEM, al menos por seis meses continuos, en diversos gobiernos locales del país. La selección de los casos fue intencionada (experiencia y diversidad de sistemas comunales) y la validación del instrumento de recogida de datos siguió el juicio de expertos, definido como "una opinión informada de personas con trayectoria en el tema, que son reconocidas por otros como expertos cualificados en este, y que pueden dar información, evidencia, juicios y valoraciones" (Escobar y Cuervo, 2008, p. 29). Para su análisis, se siguió la línea del método de comparación constante y saturación teórica, y se utilizó el sistema de categorías de análisis, formado por un conjunto de unidades de codificación o de "registro" (Bardin, 1996), agrupadas en dimensiones o núcleos conceptuales (grandes categorías). Para el procesamiento se utilizó el *software* NVIVO 10.0. El análisis se orientó a 1) describir las funciones y responsabilidades, 2) identificar las brechas entre lo teórico y lo realizado, y 3) analizar propuestas de funciones formuladas por los entrevistados. La tabla 1 da cuenta de las dimensiones y categorías que permiten operacionalizar las interrogantes utilizadas en la entrevista.

### Principales resultados

#### Nominación al cargo y responsabilidades desempeñadas

Menos de la mitad de los entrevistados (13 casos, equivalentes al 43%) accedieron al cargo por la vía del concurso público del Sistema de Alta Dirección Pública, proceso instalado en forma gradual desde finales del 2010. No obstante, este procedimiento normado por Ley, finaliza proponiendo al alcalde una terna o quina de postulantes, de la que la autoridad puede pronunciarse sobre cualquiera de los postulantes incluidos, independientemente del orden que sean presentados, como también puede decretar desierto o vacante el cargo las veces que lo estime, y volver a concursarlo.

A través de un concurso público. Bueno yo sabía que en algún minuto se iba a llamar a concurso público el cargo de director de educación, y me interesaba mucho postular, y para eso me preparé (entrevistado N.º 2).

Otro grupo de los entrevistados (9 casos, equivalentes al 30% de la muestra) señaló que su acceso se debe a una *nominación política* realizada por el alcalde, sin mediar

<sup>8</sup> El proceso considera un examen psicolaboral que es determinante; si el postulante no lo aprueba queda marginado del proceso. Este aspecto es, sin lugar dudas, un elemento muy relevante que marca un avance mayor en esta materia.



**Tabla 1.**  
**Operacionalización de las interrogantes.**

| Interrogantes utilizadas (guion de entrevistas)                                                                | Dimensiones                                                | Categorías                                                                                                                                                                                                                           |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| ¿Por cuál mecanismo usted fue nominado al cargo de jefe DAEM?                                                  | Nominación al cargo                                        | <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Concurso público</li> <li>✓ Nominación política</li> <li>✓ Carrera funcionaria</li> </ul>                                                                                                   |
| ¿Cuáles son las funciones más relevantes que usted cumple en su cargo, ordenadas de mayor a menor recurrencia? | Responsabilidades desempeñadas                             | <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Gestión de recursos</li> <li>✓ Gestión pedagógica</li> </ul>                                                                                                                                |
| ¿Cuáles han sido las principales dificultades que usted ha debido enfrentar en el ejercicio de su cargo?       | Dificultades relevantes en el ejercicio del cargo          | <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Bajas competencias profesionales</li> <li>✓ Falta de autonomía</li> <li>✓ Gestión financiera</li> <li>✓ Marco legal</li> <li>✓ Comunicación intersectorial</li> </ul>                       |
| ¿Qué atribuciones piensa usted que le habrían ayudado a tener un mejor desempeño en este cargo?                | Nuevas atribuciones relevantes para el desempeño del cargo | <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Autonomía</li> <li>✓ Recursos financieros</li> <li>✓ Comunicación intersectorial</li> </ul>                                                                                                 |
| ¿Qué prácticas de gestión en su unidad usted cambiaría y por qué?                                              | Prácticas de gestión que modificaría                       | <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Atribuciones limitadas</li> <li>✓ Autonomía para una mejor gestión pedagógica</li> <li>✓ Relaciones intersectoriales</li> <li>✓ Sistema de financiamiento</li> <li>✓ Marco legal</li> </ul> |

Fuente: elaboración propia.

concurso, entendiéndose como un cargo de confianza de la autoridad comunal. Se trata de una práctica común en Chile, que está siendo cambiada paulatinamente, dado que, si bien la Ley en este marco establece un plazo para quienes se desempeñen en esta función sin el proceso de selección por el Sistema de Alta Dirección Pública, en los hechos estos plazos se han excedido sin que medie una orden preteritoria de concursabilidad.

Cuando la autoridad –Alcalde– asume, él me designa como Director Comunal de Educación (entrevistado N.º 14).

No hubo mecanismo de selección; es un cargo al cual (sic) asumí por confianza (entrevistado N.º 4).

Finalmente, un grupo de relevancia señaló que su acceso al cargo era la prolongación de su “carrera funcionaria” (7 casos, equivalentes al 23%), indicando que su nominación se debió principalmente a los años de servicio o promoción interna en la institución.

Yo llegué al cargo de DAEM como subrogando. Ejercí el cargo en esa condición desde hace 6 años; yo era coordinador de educación extraescolar en el DAEM, pero el titular falleció. Entonces por ley le corresponde al funcionario de educación más antiguo de la repartición, [que] en ese caso era yo, y de ahí... que estoy, no me han sacado; he pasado por un par de alcaldes ya (entrevistado N.º 30).

[...] ingresé [en] el 89 como jefe de área, pero en ese año todavía nos regíamos por el código del trabajo; por lo tanto, yo fui nombrado por ese procedimiento como jefe DAEM (entrevistado N.º 9).

En términos de las principales funciones que desempeñan, la categoría con mayor recurrencia (ponderada) fue *gestión de recursos*, con 95 respuestas de un total de 112. Esta fue comprendida como la capacidad de administrar adecuadamente los aspectos financieros, humanos, administrativos y organizacionales.

El tema primero es administrar, gestionar, dirigir, tanto recursos humanos y financieros, como la parte técnico-pedagógica del departamento de educación para las diferentes escuelas y liceos de la comuna (entrevistado N.º 3).

[...] dirigir el sistema educativo municipal, esto quiere decir coordinar, discutir y tomar las definiciones que permiten el desarrollo y atención del sistema escolar desde la pre básica hasta cuarto medio (entrevistado N.º 11).

En esta categoría, la mayoría de las respuestas (59%) se asocia a funciones administrativas, tanto financieras como de recursos humanos, lo que conforma uno de los puntos dominantes de la gestión:

[Dentro de mis funciones está el ordenar el] sistema financiero de educación, reducción del déficit, mejorar la matrícula del sistema municipal [...], dar garantías de

procedimientos financieros y administrativos de calidad en todos los establecimientos educacionales (entrevistado N.º 19).

Primero, uno es sostenedor de un establecimiento educacional; [...] eso significa que yo debo entregar todo lo que necesitan para que las escuelas puedan funcionar en óptimas condiciones [...]. Lo otro es entregarle a los establecimientos el número de horas profesor que se requiera de acuerdo a las necesidades y que esté respaldado por la dotación docente, y después respaldado por el PADEM (entrevistado N.º 18).

En segundo lugar, se sitúa la categoría *gestión pedagógica* (20%), definida como la capacidad de coordinar los procesos de enseñanza-aprendizaje, estableciendo objetivos estratégicos en plazos determinados y gestionando recursos técnicos pedagógicos para ello. Algunos entrevistados se refieren a ella como una asesoría externa que se da a las escuelas desde el DAEM. Las respuestas más relevantes fueron:

[Se debe] gestionar el cumplimiento de los objetivos de los establecimientos educacionales. Esto es que los colegios cumplan con sus metas, tengan claro cuáles son sus objetivos y alcanzar una mejor calidad de la educación (entrevistado N.º 26).

[Se debe] coordinar al equipo técnico pedagógico de la corporación de educación ante situaciones que tengan relación con temas pedagógicos y técnicos. Es mi responsabilidad (entrevistado N.º 1).

La gestión pedagógica es una función destacada en la normativa del DAEM, pues involucra la implementación del currículo en la escuela, la planificación y evaluación de la enseñanza y los recursos para el aprendizaje, entre otros. Por tanto, es parte importante de su quehacer educativo. Es destacable que la recurrencia de respuestas asociadas a esta función no fue muy alta, en contraposición con la supremacía de la gestión administrativo-financiera por sobre el carácter pedagógico. Es este sentido, también en mención espontánea predomina la *gestión administrativo-financiera*. Del total, el 83% se refiere a actividades como administración financiera, de gestión de recursos humanos (37%) y gestión pedagógica (17%).

Las respuestas en este ámbito muestran una concentración sustantiva de la dedicación del jefe DAEM en materias de gestión administrativo-financiera y —a distancia de esas tareas— aquellas de naturaleza pedagógicas. Esta situación da plena cuenta del diseño impuesto a los DAEM por la reforma del 1980 y vigente a la fecha, sustentado en una precaria institucionalidad que debe centrarse en la gestión

administrativa, en razón de las dificultades que se derivan del sistema de financiamiento y organización de la educación pública.

Tampoco extraña que menos de la mitad de los jefes DAEM hayan accedido al cargo bajo el nuevo sistema de Alta Dirección Pública, porque, por una parte, se ha venido instalando gradualmente, pero, por otra y más esencialmente, porque los alcaldes entienden que el jefe DAEM es un cargo de confianza y, por ello, no manifiestan gran interés por recurrir a otro procedimiento de selección. Si bien algunos de los entrevistados señalaron que su nominación correspondió a la culminación de su carrera profesional, no es menos cierto que ello implica contar —igualmente— con la aprobación del alcalde para asumir el cargo.

Consistente con lo expuesto, las funciones de *gestión pedagógica* ocupan un lugar secundario en su dedicación, lo que dista del diseño de un líder pedagógico del sistema público local y de lo que, por lo tanto, se esperaría del jefe DAEM. Esto da cuenta de la débil preocupación organizacional por esta tarea, vista finalmente como una coordinación administrativa más que pedagógica, entendiendo, además, que en esta dedicación pedagógica se encuentran varias tareas de control del quehacer pedagógico, que impone el Ministerio de Educación.

### Dificultades relevantes en el ejercicio del cargo

Entre las principales dificultades destacan las bajas competencias profesionales instaladas en el personal de educación del municipio o en los establecimientos escolares (34%):

[Se encuentran] jefes de UTP<sup>9</sup> y coordinadores sin experiencia, lo que impedía ir más rápido en la asesoría a las escuelas y liceos. Ese es un problema que hay porque cada alcalde lleva su propia gente. Entonces nunca logras capacitar a la gente, o si llegas a hacerlo cambia el alcalde, cambia el jefe técnico, cambian los coordinadores o se van. Entonces, eso redundo en contra del sistema. Es una complicación tremenda (entrevistado N.º 5).

[...] lo ideal es contar con las mejores personas, pero si tú tienes que trabajar obligadamente con alguien que no tienen las competencias, no puedes tomar decisiones. Al contrario, desvincularlos es difícil (entrevistado N.º 29).

<sup>9</sup> Unidad Técnico-Pedagógica, cargo que se ejerce en los establecimientos para asesorar a los docentes en la planificación y evaluación de trabajo escolar.

Una segunda dificultad se refiere a la *falta de autonomía* (73%), entendida como la posibilidad que tiene para tomar decisiones relevantes, sin previa consulta a su superior (alcalde), sea en lo administrativo o en lo financiero. Es decir, no poseen la autonomía plena para contratar o desvincular personal de ningún tipo, función que —salvo excepciones— los alcaldes no delegan. Se puede decir que muchos jefes DAEM tienen una gestión “de manos atadas”, con una capacidad de decisión limitada a ciertas materias, lo que no se ajusta con la responsabilidad por la educación de las escuelas de su comuna:

[Se debería] tener más autonomía; no tener que pasar siempre por el alcalde o el consejo municipal (entrevistado N.º 3).

[Es difícil] el trato con la autoridad política comunal. La autoridad toma decisiones políticas no técnicas; entonces, cuando quieres obtener resultados técnicos, difícilmente lo vas a poder lograr. El alcalde y los concejos municipales producen distorsión de los objetivos que se pretenden lograr (entrevistado N.º 28).

[Hay] problemas con la autoridad comunal [el alcalde], porque es el jefe directo del director comunal. Muchas veces, cuando tienes la misma línea política, puedes llegar a más consenso. Con alcaldes con visiones políticas distintas, uno se encuentra con entrapamientos, choques en el tema de contratación de profesionales, de asistentes de la educación [...] (entrevistado N.º 30).

Este aspecto se hace más complejo por la dependencia de los sistemas educativos comunales en algunas materias pedagógicas del Ministerio de Educación y en las de gestión administrativa del municipio, componente difícil de conciliar con los nuevos actores institucionales del sector: Superintendencia de Educación Escolar y Agencia de Calidad, lo que resta agilidad y calidad a la gestión y a la resolución de dificultades más relevantes, limitando la autonomía y reduciendo la capacidad decisional.

Lo primero que me encontré fue la división del trabajo administrativo, la doble dependencia, que fue una complicación desde el minuto en que asumí (entrevistado N.º 13).

[Resulta difícil] la poca flexibilidad que tenemos desde el nivel local, para algunas decisiones que se toman a nivel nacional (entrevistado N.º 28).

Una tercera limitación emana de la *gestión financiera* (50%). Los recursos financieros, la dotación docente y de asistentes de la educación, así como las metas impuestas por el Ministerio de Educación y las autoasignadas, configuran un

cuadro complejo que requiere una gestión eficiente. Por tal razón, la crítica de estos actores recrudece el sistema de financiamiento de la educación, dando cuenta de que el modelo de subsidio a la demanda es precario y el gran responsable de que los establecimientos no se sustenten en sus necesidades más impactantes.

La primera dificultad fue que había aproximadamente un año de cotizaciones impagas, porque no alcanzaban los recursos, por lo que se privilegiaba pagar los sueldos pero estaba pendiente el tema previsional, salud, AFP, etc., además de deudas con proveedores. Esa fue la principal dificultad que enfrenté al asumir como [jefe] DAEM, la cual, realizando convenios con financieras, cooperativas de ahorro, con la [empresa de] Luz, comité de agua potable rural y estableciendo plazos con ellos y cumpliendo, la deuda se logró revertir con los fondos del FAGEM 2011<sup>[10]</sup> (entrevistado N.º 11).

Las dificultades de carácter presupuestario [y] la educación municipal, como todo el sistema escolar público, se mantiene[n] o sustenta[n] en un sistema de financiamiento que todos sabemos que es anacrónico e injusto, lo que hace que muchos de los establecimientos, o sea de los nueve que hay en la comuna, solo tres se autosustentan, es decir, reciben una subvención que les permite mantener un plan curricular (entrevistado N.º 4).

Entre las categorías de menor recurrencia está *marco legal* (20%), a saber: las normas y regulaciones que ordenan la administración municipal de la educación. Esencialmente, ello se debe a que los temas antes mencionados son más prioritarios.

Te encuentras con la edad al jubilar y algunos docentes quisieran irse, pero hoy en día la jubilación no es suficiente, entonces muchos profesores que a lo mejor quisieran abandonar el aula, pero no pueden por un tema económico, por familia, entonces te encuentras con esos temas fuertes y con problemas concretos y reales (entrevistado N.º 15).

[Hay] dificultades para desvincular gente, en relación al estatuto docente y la obligatoriedad que tú tienes de “no teniendo recursos” de sostener una dotación (entrevistado N.º 26).

<sup>10</sup> Fondo de apoyo a la gestión en educación municipal, provisto por el Ministerio de Educación para que los municipios puedan enfrentar un conjunto de tareas en este ámbito que el subsidio por estudiante no permite.

Igualmente, hay dificultades asociadas a la *comunicación intersectorial* (15%), tanto en sentido horizontal como vertical, manifestadas al interior de la unidad municipal en relación con las unidades del Ministerio de Educación y del Estado, que conforman un núcleo que requiere de mayor atención. En un grado menor, la extensión del territorio de la comuna se advierte como una dificultad a la hora de realizar un trabajo más cercano a las escuelas, dado el tiempo y la precariedad de recursos que se destinan para estos efectos.

Había problemas en las redes de comunicación entre los departamentos comunales y los niveles centrales del ministerio: poca comunicación, descoordinada, fuera de tiempo (entrevistado N.º 5).

Uno de los problemas que me trajo grandes dificultades y buscar alternativas de solución fue y es la extensión territorial de la comuna (entrevistado N.º 22).

Sintetizando lo expuesto, las principales dificultades de gestión corresponden primero a la falta de autonomía del jefe DAEM para ejercer su cargo, en referencia a las atribuciones del alcalde, cuestión muy importante, porque se trata de un cargo de confianza de este último: salvo excepciones, el jefe DAEM no dispone de facultades relevantes en materia de vinculación o desvinculación del personal docente y no docente, así como tampoco las tiene en términos de recursos financieros, sin contar con la anuencia del alcalde. No existe una norma en este plano y cada jefe comunal adopta criterios diferentes de delegación de funciones. Es interesante además destacar que a ello se suma el insuficiente dominio de competencias técnicas de gestión pedagógica de los equipos técnicos del sistema comunal y de los establecimientos educacionales.

En este marco, el manejo financiero por parte del jefe DAEM es un tema relevante. Primero, sus atribuciones en este campo suelen ser muy limitadas, aunque ha de dedicar mucho tiempo de su jornada laboral a estas materias, en vez de dedicarlas a los temas más directamente pedagógicos. Esto provoca, en segundo lugar, una mayor dependencia aún de los sistemas educativos comunales en materias pedagógicas del Ministerio de Educación que, combinado con las limitaciones que provocan los recursos financieros disponibles para el sector, dan cuenta de un escenario complejo para lograr una gestión eficiente. Esta situación deriva en mayor crítica al sistema de subsidio financiero a la demanda, por su precariedad y responsabilidad en la no sustentabilidad financiera de los establecimientos escolares públicos, salvo algunos casos excepcionales.

Finalmente, producto de la saturación de tareas en los ámbitos señalados, los jefes DAEM suelen atender marginalmente otros aspectos, esencialmente vinculados con el trabajo intersectorial de la educación en la comuna.

### Nuevas atribuciones sustantivas para el desempeño del cargo

Un tercio de los participantes (35%) menciona, como clave, disponer de *autonomía*. La demanda por contar con mayores atribuciones en lo administrativo financiero y contractual, la fijación de la dotación de personal docente, de asistentes de la educación y administrativo, y las decisiones sobre la distribución adecuada de los recursos, con normas claras en este ámbito, conforman el cuadro sinóptico de lo que se entiende como *autonomía para gestionar*.

Un profesor que trabaja en el sistema particular subvencionado en la jornada de la tarde y en la mañana en el sistema municipal [...] en la mañana tiene licencia médica y en la tarde va al trabajo, cuando ese profesor en la mañana, sentado en la mesa no tiene las planificaciones y en la tarde tiene todas las cosas, porque trabaja en un colegio particular subvencionado [...]. Pues, si no lo van a despedir, rinde bien, porque el sostenedor tiene herramientas para echarlo y sabe que acá no las hay y le da lo mismo (entrevistado N.º 9).

Lo que pasa es que legalmente [el estatuto docente] ha jugado en contra de la calidad de la educación en la rigidez del sistema de contratación. Hay un nudo complicado, porque no permite la movilidad. Para que a un profesor lo puedas desvincular, hay que hacer un sumario y una serie de trámites burocráticos, y a la larga no quedan en nada. Entonces eso entorpece (entrevistado N.º 17).

Un grupo menor (10%) insiste en la temática de los *recursos financieros* para el jefe DAEM como un requerimiento crucial. La crítica se sitúa en el sistema de subvención por asistencia de estudiantes que conlleva a un déficit financiero permanente. También reclaman una modificación urgente que favorezca a los establecimientos que reciben a estudiantes altamente vulnerables, más allá de los recursos de la Ley de Subvención Escolar Preferencial (SEP)<sup>11</sup>. Esta falta de atribuciones suele terminar obstaculizando las iniciativas locales, con lo que se abre una brecha difícil de cerrar, en cuanto se relaciona con la estructura jerárquica

<sup>11</sup> Esta Ley establece un subsidio adicional por estudiante vulnerable, como también uno por densidad de este tipo de estudiante, cuando el establecimiento posee un número importante de estudiantes con estas características.

existente en el Ministerio de Educación, esencialmente en sus unidades territoriales desconcentradas.

Finalmente, la tercera demanda es la necesidad de mejorar la *comunicación intersectorial* entre los distintos sectores o niveles educativos.

[...] llega el informe a los colegios, pero no llega a los sostenedores; entonces el sostenedor o el jefe DAEM es un eslabón que está perdido en esta cadena de información. Muchas veces las cosas llegan al director del colegio, sin pasar por esta instancia local (DAEM) y eso creo que es un problema; por lo tanto, debiese haber un sistema de información y de comunicación donde los DAEM o quienes cumplan este rol estén al día de la información (entrevistado N.º 24).

Para elaborar un plan, hay que mejorar la comunicación. Hay que coordinarse con los Deprov<sup>12</sup> e implementar un plan de desarrollo que no lo hagan ellos, sino que lo hagamos en conjunto. Todavía no hay un sistema coordinado. Siempre terminamos reclamando que nos inviten a participar en el diseño de alguna cosa (entrevistado N.º 20).

En síntesis, la gran coherencia entre los problemas que enfrentan y las atribuciones disponibles da cuenta de la brecha, definida y compleja, que subyace a la administración comunal por parte de sus directivos educacionales, lo que muestra la fragilidad de la institucionalidad que representa la educación en el plano comunal, por las atribuciones del alcalde y por la falta de contrapeso de un cuerpo que lo norme y regule en esta materia, ya que el concejo comunal no tiene mayores poderes en este ámbito.

### Prácticas de gestión que modificaría

Las cuestiones dominantes en esta materia son, en primer lugar, las *atribuciones limitadas* (56,7%) de los jefes DAEM en aspectos administrativos y financieros, siendo la principal demanda de cambio para ejercer responsabilidades de selección del personal, calificación de los mismos y también de gestión financiera. No obstante, el segundo aspecto se refiere a la autonomía para una mejor *gestión pedagógica* (21%), incluyendo la adecuación y contextualización curricular, la coordinación de procesos de enseñanza aprendizaje y el establecimiento de objetivos estratégicos, así como plazos y recursos suficientes para su logro. Consecuentemente, plantean tener la posibilidad de

modificar el desarrollo de la gestión técnico-pedagógica y esto generaría con los directores de establecimientos escolares una nueva relación en un ambiente más autónomo.

Existiendo la posibilidad de tener autonomía [...], yo cambiaría parte del equipo de gestión. Los elegiría según mis necesidades. Que puedan responder a las exigencias que tiene el cargo.[...] Haría una reestructuración completa del departamento para responder a la gestión acorde a la actualidad. Debe haber mucho (sic) más recursos, programas, mayores desafíos; también más exigencias en términos de resultados (entrevistado N.º 11).

[En cuenta a] las prácticas de gestión, cambiaría el foco desde lo administrativo a la gestión técnica pedagógica. [Se deben] tener directores con mayor autonomía, pero que sean fiscalizados en términos de que su labor esté orientada básicamente a mejorar los aprendizajes de los niños y no centrarse en la gestión administrativa (entrevistado N.º 14).

[Se debe] tener más autonomía, no tener que pasar siempre por el alcalde o el concejo municipal (entrevistado N.º 27).

De igual manera, se sugiere mejorar las *relaciones intersectoriales* (21%), dada la debilidad de los canales de comunicación entre los distintos sectores o niveles educativos. En el sistema educativo, hay una compleja red de instituciones y organismos con diferentes funciones, atribuciones y responsabilidades. En este sentido, los entrevistados expresan la necesidad de un trabajo más articulado. La variable "alcalde", a quien reporta el jefe DAEM, es mencionada como un eslabón principal para poder construir relaciones intersectoriales, siendo considerado como un impulsor o un obstáculo, dependiendo básicamente del grado de afinidad y confianza que este deposita en el jefe DAEM.

Falta [...] planificación estratégica, monitoreo y seguimiento de las acciones del PADEM, falta [...] articulación y diálogo técnico con los actores de los establecimientos educacionales (entrevistado N.º 26).

[Es necesario] generar instancias de administración compartida intercomunal, posibilitando la generación de redes educativas (entrevistado N.º 29).

Un segundo grupo de orientaciones está configurado por el *sistema de financiamiento* (15%). El modelo de subvención escolar por alumno, asociado a la asistencia al establecimiento, es calificado como inadecuado, provoca déficit y funciona en desmedro de la educación pública.

<sup>12</sup> Departamentos Provinciales de Educación, unidad territorial del Ministerio de Educación.



El financiamiento, la subvención, no alcanza. Se debe buscar una mejor fórmula, de modo que esto no se transforme en una máquina tragadora de recursos sin generar frutos (entrevistado N.º 25).

El sistema de financiamiento tiene que cambiar en tanto la subvención a la educación es un modelo equívoco en una sociedad democrática. Tiene que ser un modelo de financiamiento desde el Estado, si la educación es un derecho en cualquier país, y el Estado no es garante (como dice la constitución del 80), sino que es la entidad que tiene que asegurar la educación de todos los niños en este país. Entonces, este no puede ser el modelo de financiamiento, no puede ser un modelo de financiamiento que perjudique a la educación pública y siga financiando los modelos de educación privados o semiprivados (entrevistado N.º 16).

El *marco legal* (15%) requiere de un análisis y generación de un consolidado de normas que evite su actual dispersión, especialmente respecto a sus funciones y atribuciones, las que debieran estar más condensadas y organizadas en un reglamento general, que facilite su dominio y aplicación, consolidando en un cuerpo único la normativa que rige la administración de la educación municipal.

El marco legal, en las modificaciones que se hizo al cuerpo docente en la ley orgánica, permite que los directores de establecimientos educacionales puedan remover el diez por ciento de los profesores de planta, pero es insuficiente. Al director hay que entregarle autonomía para que nombre al personal que requiere para cuando alguien se vaya y diga "oye, yo necesito un profesor de ciencias" y no que me manden un profesor de lenguaje; y, lo otro, los directores tienen que involucrarse también básicamente (entrevistado N.º 14).

Finalmente, algunos lineamientos emanados de manera vertical del Ministerio de Educación y sus entidades relacionadas implican más obstáculos, esencialmente financieros, para algunas comunas. Algunas respuestas asociadas a estas demandas fueron:

[...] que entidades como Junaeb<sup>13</sup> o el mismo Ministerio lanza y lanza programas... y todos te caen aquí. Entonces se ocupa mucho tiempo en ellos y se deja poco para lo que es realmente importante: educar, ya que eso es lo que estamos obligados a hacer (entrevistado N.º 4).

[Hay] muchos programas y cursos del Ministerio de Educación, programas como el Proyecto de Integración Escolar (PIE), con buena intención pero que tampoco se financian. Para todas las escuelas ha sido terrible, dado que no se financia. La subvención que se paga por esos niños no cubre todos los gastos que implica (entrevistado N.º 7).

Lo expuesto confirma, en todas sus líneas, el discurso mencionado: 1) la necesidad de implementar para los jefes DAEM una gestión más autónoma en lo técnico y financiero; 2) la dificultad de acometer esta empresa en los municipios por los criterios políticos y la baja institucionalización de sus procesos, incluyendo aspectos normativos en esta materia, y 3) la importancia de dotar estas instancias de capacidad técnica para cometer esas tareas.

### Debate y propuestas

Las funciones más relevantes de los jefes DAEM, aquellas derivadas tanto de las normas como de las prácticas más recurrentes, se relacionan esencialmente con la gestión financiero-organizacional y, en menor grado, con la gestión pedagógica. Ello responde a dos situaciones complejas que afectan la institucionalidad de la educación pública chilena: 1) una dependencia del alcalde, como autoridad máxima, quien delega en el DAEM diversas atribuciones, pero esencialmente son del sostenedor y no del jefe DAEM, y 2) una débil organización operativa, que reduce el actuar del jefe DAEM en materias financieras, así como de manejo del personal docente y no docente.

Un segundo aspecto es la desvinculación operativa que se presenta en este nivel de gestión pública subnacional, entre la gestión financiera administrativa y la pedagógica. La primera reside en el municipio y la segunda en el Ministerio de Educación. Esta estructura, que ha operado desde hace más de tres décadas —no obstante los cambios normativos ocurridos—, ha llegado a su punto límite, siendo superada en los hechos, y cuesta entender que se mantenga la incomprensible dualidad de dependencia, lo que requiere de urgentes cambios.

En este escenario, la autoridad educativa comunal —el jefe DAEM— debe ser capaz de congeniar el hecho de que aún se ve como un cargo de confianza del alcalde, pese a que hay algunos cambios en el proceso de nombramiento hoy en proceso del Servicio Civil, aunque se mantiene la dependencia como "de confianza" que debe ser capaz de administrar debidamente, para lograr la autonomía que el cargo requiere, al tenor del marco legal actual. Sin embargo, como ha quedado en evidencia en el texto, se trata de una demanda central en su gestión y su exigencia ha sido recurrente en cada sección analizada.

<sup>13</sup> Entidad pública que financia el sistema de alimentación escolar y de becas de mantención.

A pesar de lo señalado, hay una brecha importante entre las responsabilidades de las que el DAEM debe responder con respecto de las atribuciones que dispone para poder promover su adecuado cumplimiento. Ha sido mencionado, por los mismos jefes DAEM, que una alta dedicación de su tiempo la ocupan en el equilibrio financiero del sector, impulsado por los problemas en esta materia de la educación pública, derivados del modelo vigente. Estas tareas, que ciertamente —en algunos casos— son materias menores, corresponden a sanear deudas y hacer algunas tareas de gestión básica, indispensables para que el sistema escolar público comunal pueda funcionar. Solamente cuando estos aspectos sean resueltos, se podrá dar un paso hacia la gestión pedagógica.

La gran limitante en este plano son las atribuciones del jefe DAEM para poder implementar las propuestas pedagógicas que suscribe. Es decir, reiterar la complejidad operativa que asume el jefe DAEM al responsabilizarse por metas para las que no dispone de la mayor parte de las atribuciones que permitan su implementación. Este aspecto tensiona en gran medida su trabajo de gestión cotidiana, a lo que se suman las restricciones financieras del sistema público y las de manejo de personal, sin contar con el clientelismo político que emplean muchas autoridades comunales, ya que el sistema público de educación da espacio para ello.

En razón de lo expuesto, la exigencia por cambiar el sistema de financiamiento de la educación pública, desde los fundamentos, instrumentos y también montos asignados, es un elemento estratégicamente clave para dar sustentabilidad a este sector. De no ocurrir esta modificación —como indican los entrevistados—, es imposible pensar en resultados muy diferente, aunque haya una organización independiente del alcalde, como plantea el proyecto en debate en el parlamento (Agencias Locales de Educación), pero que no cambia radicalmente el modelo de financiamiento.

Por cierto, el fortalecimiento de la educación pública requiere indisolublemente de lo que se ha llamado “desalcaldizar la educación”, junto al componente de desmunicipalización del sistema público. Estas consideraciones se comprenden como la necesidad de generar corporaciones territoriales de derecho público —incluyendo varias comunas—, lo que implica un cambio radical respecto a la situación actual, cuestión que sí está considerada en la reforma objeto de este estudio, que debe ir acompañado además de la transformación financiera. A esto deben sumarse nuevas prácticas de trabajo docente y directivas, mayores atribuciones directivas y mejoras generalizadas del sistema, que impacten positivamente la educación en su sentido pleno y operacional, materias que la reforma no consolida debidamente; es decir, si bien se trata de una nueva institucionalidad, la

autonomía de los líderes no está del todo resguardada de la autoridad superior.

Los requerimientos de esta institucionalidad, debatidos en distintos ámbitos, se resumen en lo siguientes: la selección de directivos por el sistema de Alta Dirección Pública; la gestión superior de las corporaciones por gobiernos corporativos con representantes del Estado subnacional en sus diversos ámbitos, integrando también a los principales actores institucionales del sistema; un financiamiento sólido y responsable; metas de logros de acuerdo con la línea de base de la cual se es parte y, ciertamente, una normativa legal consistente en este plano. La proyección de las reformas en debate es un avance en esta materia, pero se requiere mayor profundización en la descentralización, cuestión que la reforma en este campo no recoge con fuerza necesaria de las necesidades.

## Referencias bibliográficas

- Atria, F. (2014). *Derechos sociales y educación: un nuevo paradigma de lo público*. Santiago de Chile: LOM.
- Ball, S. (2009). Privatising education, privatising education policy, privatising educational research: network governance and the 'competition state'. *Journal of Education Policy*, 24(1), 83-99. doi:1080/2680930802419474.
- Bardin, L. (1996). *Análisis de contenido*. Madrid: Akal.
- Bellei, C., Cabalin, C., & Orellana, V. (2014). The 2011 Chilean student movement against neoliberal educational policies. *Studies in Higher Education*, 39(3), 426-440. doi:10.1080/03075079.2014.896179.
- Bellei, C., Valenzuela, J., Vanni, X., & Contreras, D. (2014). *Lo aprendí en la escuela. ¿Cómo se logran procesos de mejoramiento escolar?* Santiago de Chile: Centro de Investigación Avanzada en Educación de la U. de Chile y Unicef.
- Bertoglia, L., Raczynski, D., & Valderrama, C. (2011). *Treinta años de política educativa descentralizada con efectos tardíos en calidad y equidad de la educación. ¿Ausencia de enfoque territorial?* Santiago de Chile: RIMISP.
- Bourdieu, P. (1997). *Razones prácticas, sobre la teoría de la acción*. Barcelona: Anagrama.
- [Cedle] Centro de desarrollo del Liderazgo Educativo. (2017). *Hacia un desarrollo sustentable de las capacidades de liderazgo educativo. Informe Cedle de Política Educativa*. Santiago de Chile: Cedle.
- Chile. (1990). *Ley N.º 18.956 Reestructura el Ministerio de Educación Pública*. Santiago: Ministerio de Educación.
- Chile. (1998). *Decreto con Fuerza de Ley N.º 2 Fija Texto Refundido, Coordinado y Sistematizado del Decreto con Fuerza de Ley N.º 2, de 1996, Sobre Subvención del Estado a Establecimientos Educativos*. Santiago: Ministerio de Educación.
- Chile. (2010). *Decreto con Fuerza de Ley N.º 2-20.370 Fija Texto Refundido, Coordinado y Sistematizado de la Ley N.º 20.370 con las normas no derogadas del Decreto con Fuerza de Ley N.º 1, del 2005*. Santiago: Ministerio de Educación.
- Chile. (2011). *Ley N.º 20.501 Calidad y Equidad de la Educación*. Santiago: Ministerio de Educación.

- Chile. (1974). *Ley N.º 20.529 Sistema Nacional de Aseguramiento de la Calidad de la Educación Parvularia, Básica y Media y su Fiscalización*. Santiago: Ministerio de Educación.
- Chile. (1974). *Decreto Ley 575 Regionalización/Chile Descentralización Administrativa*. Santiago: Subdere y Ministerio del Interior.
- Chile. (2005). *Decreto con Fuerza de Ley N.º 29-18.834 Fija Texto Refundido, Coordinado y Sistematizado de la Ley N.º 18.834, Sobre Estatuto Administrativo*. Santiago: Ministerio del Interior.
- Chile. (2005). *Subsecretaría de Desarrollo Regional y Administrativo. Decreto con Fuerza de Ley N.º 1-19.175 Fija el Texto Refundido, Coordinado, Sistematizado y Actualizado de la Ley N.º 19.175, Orgánica Constitucional sobre Gobierno y Administración Regional*. Santiago: Ministerio del Interior.
- Chile. (2006). *Decreto con Fuerza de Ley N.º 1-18.695 Fija el Texto Refundido, Coordinado y Sistematizado de la Ley N.º 18.695, Orgánica Constitucional de Municipalidades*. Santiago: Subdere y Ministerio del Interior.
- Chile. (2007). *Ley N.º 20.174 Crea La XIV Región de los Ríos y la Provincia de Ranco en su territorio*. Santiago: Subdere y Ministerio del Interior.
- Chile. (2007). *Ley N.º 20.175 Crea la XV Región de Arica y Parinacota y la Provincia del Tamarugal en la Región de Tarapacá*. Santiago: Subdere y Ministerio del Interior.
- Cunil, N. (2004). La descentralización de la descentralización de la política social. ¿Qué hemos aprendido? En R. Gomà & J. Jordana (coord.), *Descentralización y políticas sociales en América Latina* (pp. 41-52). Barcelona: Fundación CIDOB.
- Corbetta, P., & Fraile, M. (2003). *Metodología y técnicas de investigación social*. Madrid: McGraw Hill.
- Cox, C. (2011). Currículo escolar de Chile: génesis, implementación y desarrollo. *Revue Internationale d'éducation de Sèvres*, 56(Abril), 51-61.
- Donoso, S. (2013). *El derecho a educación Chile. Nueva ciudadanía tras el ocaso neoliberal*. Santiago: Bravo y Allende.
- Donoso, S., & Schmal, R. (2009). *Introducción a la economía de la educación: el fenómeno educativo y su connotación económica*. Talca: Universidad de Talca.
- Donoso, S., & Arias, O. (2011). Diferencias de escala en los sistema de educación pública en Chile. *Ensaio Avaliação e Políticas Públicas em Educação*, 19(71), 283-306.
- Donoso, S., & Arias, O. (2013). Desplazamiento cotidiano de estudiantes entre comunas de Chile: evidencia y recomendaciones de política para la nueva institucionalidad de la educación pública. *EURE. Revista Latinoamericana de Estudios Urbano Regionales*, 39(116), 39-73.
- Daughters, R., & Harper, L. (2007). Fiscal and political decentralization reforms. En E. Lora (ed.), *The State of State Reform in Latin America* (pp. 213-261). Washington: Standford University, World Bank y Inter-American Development Bank.
- Di Gropello, E. (1999). Los modelos de descentralización educativa en América Latina. *Revista de la Cepal*, 68, 153-170.
- Escobar, J., & Cuervo, A. (2008). Validez de contenido y juicio de expertos: una aproximación a su utilización. *Avances en Medición*, 6, 27-36.
- Falabella, A. (2007). Descentralización en educación: relaciones amorodio con el Estado. *Revista Docencia*, 31, 12-21.
- Finot, I. (2007). Los poceros de descentralización en América Latina. *Investigaciones Regionales*, 10, 173-205.
- Friedman, M. (1980). ¿Qué falla en nuestras escuelas? En M. Friedman & R. Friedman (eds.), *Libertad de elegir* (pp. 211-264). Madrid: Orbis.
- Hanson, M. (1997). *La descentralización educacional: problemas y desafíos*. (Documento de Trabajo, N.º 9). Santiago: PREAL.
- Hernández, R., Fernández, C., & Baptista, P. (2003). *Metodología de la investigación*. México: McGraw-Hill.
- Hsieh, Chang-T., & Urquiola, M. (2006). The effects of generalized school choice on achievement and stratification: Evidence from Chile's voucher program. *Journal of Public Economics*, 90, 1477-1503.
- Jofré, G. (1988). El sistema de subvenciones en educación: la experiencia chilena. *Estudios Públicos*, 32, 193-237.
- Llancar, C. (2009). Descentralización: la experiencia chilena, un estudio sobre los gobiernos regionales. *Tékhne: Revista de Estudios Politécnicos*, 11(7), 145-171.
- Marcel, M. (2012). *Modelos alternativos de descentralización y la experiencia chilena*. Santiago: Cieplan.
- Marcel, M., & Raczynski, D. (2009). *La Asignatura Pendiente. Claves para la revalidación de la educación pública de gestión local en Chile*. Santiago de Chile: Cieplan y Uqbar.
- Martinic, S., & Elacqua, G. (eds.). (2010). *¿Fin del Ciclo? Cambio en la Gobernanza del Sistema Educativo*. Santiago: Unesco y Pontificia Universidad Católica de Chile.
- Mizala, A., & Torche, F. (2012). Bringing the schools back in: the stratification of educational achievement in the Chilean voucher system. *International Journal of Educational Development*, 32(1), 132-144. doi:10.1016/j.ijedudev.2010.09.004.
- Meade, B., & Gershberg, A. (2006). "Accountability" de la reforma educativa en América Latina: ¿Cómo puede o no la descentralización aumentar la "accountability"? Santiago: Preal.
- Mejía, C., & Anatasio, O. (2008). *Descentralización en América Latina*. España: Instituto de Estudios Fiscales.
- Núñez, I., & Weinstein, J. (2010). Chile: una reforma educacional ¿sin reforma del Ministerio? (1990-2007). En I. Aguerrondo (coord.), *Institucionalidad de los Ministerios de Educación. Los procesos de reforma Educativa de Argentina y Chile de los años 90'* (pp. 95-220). París: Unesco.
- Prawda, J. (1992). *Educational decentralization in Latin America: lessons learned*. Working Paper N.º 27. Washington: World Bank.
- Rápalo, R. (2003). *Los procesos de descentralización educativa en América Latina y lineamientos de propuesta para la descentralización educativa en Honduras*. Tegucigalpa: Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo.
- Rivas, A. (2015). *América Latina después de PISA: lecciones aprendidas de la educación en siete países (2000-2015)*. Buenos Aires: Cippec.
- [Subdere] Subsecretaría de Desarrollo Regional y Administrativo. (2009). *Descentralización en américa latina: un análisis comparado de los casos de Colombia, Bolivia, Perú, Brasil y Argentina*. Santiago: Subdere.
- Stramiello, C. I. (2010). Sistemas educativos modernos para América Latina. *Revista Española de Educación Comparada*, 16, 393-412.
- Sapelli, C. (2006). *Desafíos del sistema educativo: la subvención preferencial*. Serie Temas de Agenda Pública, Año 1, N.º 1. Santiago de Chile: Pontificia Universidad Católica. Recuperado el 25 de enero del 2013 de <http://www.politicaspUBLICAS.uc.cl/media/publicaciones/pdf/20100622170943.pdf>.
- Tedesco, J. C. (2012). *Educación y justicia social en América Latina*. Buenos Aires: Fondo de Cultura Económica.
- Valenzuela, J., Bellei, C., & De los Ríos, D. (2014). Socio-economic school segregation in a market oriented educational system. The case of Chile. *Journal of Education Policy*, 29 (2), 217-241.

# Una reflexión *ex post facto* sobre la conducción de estudios multicaso para la construcción de teoría en ciencias de gestión<sup>1</sup>

Ruth Esperanza Román Castillo

Doctora en Ciencias de la Gestión

Universidad Distrital Francisco José de Caldas

Bogotá, Colombia

Grupo de Investigación en Emprendimiento, Innovación y Tecnología

Correo electrónico: rroman@udistrital.edu.co

Enlace ORCID: <http://orcid.org/0000-0002-7406-5443>

Ali Smida

Docteur d'État en Sciences de Gestion

Université de Paris 13 Sorbonne Paris Cité.

Paris, Francia

Centre d'Économie de l'Université Paris-Nord–Centre National de la Recherche Scientifique

Correo electrónico: alismida@aol.com

Enlace ORCID: <http://orcid.org/0000-0003-4105-2715>

AN EX POST FACTO REFLECTION ON THE CONDUCTION OF MULTI-CASE STUDIES FOR THEORY-BUILDING IN MANAGEMENT SCIENCES

**ABSTRACT:** Unique and multiple case studies have effectively demonstrated their potential contribution for theory-building in Management Sciences. Several researchers who support this statement appeal to the concepts and orientations proposed by Yin (1994, 2014) and Stake (2006), especially, since these authors have become a frequent referent for research works based on case studies. An experience in the planning, execution and analysis of a multi-case study, under a scenario of limitations with researchers and the lack of background initial models, is used for depicting a specific route towards the search of theoretical constructions on this phenomenon. As a result, it is concluded that the development of this type of studies does not always follow a deliberate initial planning, nor obeys the logic of replication. Instead, case study reports are the result of further rationalization processes that hide or skip doubts, changes in orientation and approaches, failed trials, particularities of companies and participants object of study, and the permanent adaptation to unforeseen events. A set of learned lessons is proposed in order to formulate some recommendations transferable to other research situations.

**KEYWORDS:** Multi-case studies, qualitative research, theory-building, Management Sciences.

UMA REFLEXÃO EX POST FACTO SOBRE A CONDUÇÃO DE ESTUDOS MULTICASO PARA A CONSTRUÇÃO DE TEORIA EM CIÊNCIAS DE GESTÃO

**RESUMO:** Os estudos de caso único e múltiplo têm mostrado, na prática, sua contribuição potencial para a construção de teoria em ciências de gestão. Diversos pesquisadores, convencidos dessa afirmação, recorrem à conceitualização e às orientações de execução propostas por Yin (1994, 2014) e Stake (2006), especialmente; eles se converteram em referente frequente dos trabalhos de pesquisa baseados em estudos de caso. Uma experiência de planejamento, execução e análise de um estudo multicaso, em circunstâncias de limitação de pesquisadores e de inexistência de modelos iniciais preconcebidos, é empregada para ilustrar uma rota específica que leva à busca de construções teóricas sobre o fenômeno em questão. Ao final, verifica-se que o desenvolvimento desse tipo de estudos nem sempre obedece a um planejamento inicial deliberado nem pode seguir a lógica da replicação, e que os relatórios de estudos de caso são o resultado de um processo de raciocínio posterior, que oculta ou omite as dúvidas, as mudanças de direção e de abordagem, os ensaios fracassados, as particularidades do ambiente de cada empresa e de cada participante no estudo, e as adaptações permanentes a situações imprevistas. Um conjunto de lições aprendidas é proposto para consolidar algumas recomendações transferíveis a outras situações de pesquisa.

**PALAVRAS-CHAVE:** ciências de gestão, construção de teoria, estudos multicaso, pesquisa qualitativa.

UNE RÉFLEXION EX POST FACTO SUR LA CONDUITE D'ÉTUDES DE CAS MULTIPLES POUR LA FORMULATION DE THÉORIES EN SCIENCES DE LA GESTION

**RÉSUMÉ:** Les études de cas uniques et multiples ont montré, dans la pratique, leur contribution potentielle pour la formulation de théories en sciences de la gestion. Plusieurs chercheurs, parmi lesquels nous trouvons-nous, convaincus de cette affirmation, faisons appel aux lignes directrices de conceptualisation et de mise en œuvre proposées par Yin (1994, 2014) et Stake (2006), particulièrement; ils sont devenus une référence fréquente pour les recherches basées sur des études de cas. Une expérience de planification, mise en œuvre et analyse d'une étude à cas multiple, dans des circonstances de nombre limité de chercheurs et l'absence de modèles initiaux préconçus, est utilisée pour illustrer un itinéraire spécifique menant à la recherche de constructions théoriques sur le phénomène en question. Vers la fin, on vérifie que le développement de ce genre d'études n'est pas toujours en raison d'une planification initiale délibérée, ni peut suivre la logique de la réplication, et que les rapports d'études de cas sont le résultat d'un processus de rationalisation ultérieur, qui dissimule ou omet les doutes, les changements de direction et d'approche, les essais ratés, les particularités environnementales de chaque compagnie et de chaque participant à l'étude, et les adaptations permanentes aux situations imprévues. On propose un ensemble de leçons apprises pour concrétiser certaines recommandations transférables à d'autres situations de recherche.

**MOTS-CLÉ:** études à cas multiples, recherche qualitative, formulation de théories, sciences de la gestion.

**CORRESPONDENCIA:** Ruth Esperanza Román Castillo. Carrera 32A N.º 25B-75 T. 1 Ap. 401. Bogotá, Colombia.

**CITACIÓN:** Román Castillo, R. E., & Smida, A. (2017). Una reflexión *ex post facto* sobre la conducción de estudios multicaso para la construcción de teoría en ciencias de gestión. *Innovar*, 27(63), 129-144. doi: 10.15446/innovar.v27n64.62373.

**ENLACE DOI:** <https://doi.org/10.15446/innovar.v27n64.62373>.

**CLASIFICACIÓN JEL:** C93, M13, M19.

**RECIBIDO:** Febrero 2016, **APROBADO:** Noviembre 2016.

**RESUMEN:** Los estudios de caso único y múltiple han mostrado, en la práctica, su contribución potencial para la construcción de teoría en ciencias de gestión. Diversos investigadores, convencidos de esta afirmación, recurrimos a la conceptualización y orientaciones de ejecución propuestas por Yin (1994, 2014) y Stake (2006), especialmente; ellos se han convertido en referente frecuente de los trabajos de investigación basados en estudios de caso. Una experiencia de planeación, ejecución y análisis de un estudio multicaso, en circunstancias de limitación de investigadores y de inexistencia de modelos iniciales preconcebidos, es empleada para ilustrar una ruta específica conducente a la búsqueda de construcciones teóricas sobre el fenómeno en cuestión. Al final, se verifica que el desarrollo de este tipo de estudios no siempre obedece a una planeación inicial deliberada, ni puede seguir la lógica de la replicación, y que los informes de estudios de caso son el resultado de un proceso de racionalización posterior, que oculta u omite las dudas, los cambios de dirección y de enfoque, los ensayos fracasados, las particularidades del ambiente de cada empresa y de cada participante en el estudio, y las adaptaciones permanentes a situaciones imprevistas. Un conjunto de lecciones aprendidas es propuesto para concretar algunas recomendaciones transferibles a otras situaciones de investigación.

**PALABRAS CLAVE:** estudios multicaso, investigación cualitativa, construcción de teoría, ciencias de gestión.

## Introducción

La conducción de estudios de caso<sup>2</sup> es una de las estrategias de la investigación empírica y se constituye en una opción metodológica alternativa

<sup>1</sup> El presente trabajo se realiza a partir de una de las mejores ponencias del Primer Congreso Internacional de Gestión de las Organizaciones, llevado a cabo en la Universidad Nacional de Colombia, Bogotá, del 17 al 20 de noviembre del 2015.

<sup>2</sup> *Caso y estudio de caso* difieren en varios sentidos. El caso en sí mismo es un recuento de una actividad, evento o problema de la vida real y, en consecuencia, representa buenas y malas prácticas, así como éxitos y fracasos narrados en detalle, para que el lector extraiga sus propias conclusiones. El estudio de caso es una estrategia de investigación esencial para las disciplinas aplicadas que comporta diferentes etapas para alcanzar un objetivo



de la experimentación y de los estudios muestrales soportados en la representatividad estadística (Yin, 1994). No obstante, a pesar de ser una de las estrategias de este tipo empleadas con mayor frecuencia, los eruditos de la metodología de investigación aún no alcanzan consensos sobre su diseño e implementación (Dooley, 2002; Gerring, 2004; Flyvbjerg, 2005; Villareal y Landeta, 2010; Yazan, 2015), circunstancia que perjudica el grado de comprensión de su *modus operandi* y la evolución de su nivel de aceptación.

La ausencia de consenso conceptual, en lo referente a estudios de casos, se manifiesta en diferentes debates. Así, mientras algunos autores consideran que estos estudios solo forman parte de las estrategias de investigación cualitativa (Stake, 2006; Torres, Jiménez y Rojas, 2006; Muñiz, 2008; Garcilazo, 2011; Cepeda, 2006) y manifiestan desacuerdo con respecto a la integración de lo cuantitativo con lo cualitativo (Neiman y Quantara, 2006), otros propenden por el uso de métodos mixtos (Yin, 2014). Desde una perspectiva comparativa, se caracterizan el positivismo y el constructivismo, aplicado a los estudios de caso (Garcilazo, 2011), o el positivismo y el interpretativismo (Cepeda, 2006; Castro, 2010). Con respecto al fin último de los estudios de caso, algunos autores lo atribuyen al análisis de causalidades (Bonache, 1999; Yacuzzi, 2005), mientras que otros consideran que dicho objetivo es la comprensión de los procesos intervinientes en determinado fenómeno (Gerring, 2004; Stake, 2006; Douglas, 2008; Garcilazo, 2011). Por último, un grupo mayoritario de autores manifiesta la adhesión a las ideas de Yin (1989, 1994) (entre ellos, Bonache, 1999; Torres *et al.*, 2006; Martínez, 2006; Jiménez, 2012; Fong, 2009; Villareal y Landeta, 2010; Yacuzzi, 2005), mientras que un grupo minoritario adhiere sus ideas a la línea de pensamiento de Stake (1995) (entre ellos, Neiman y Quantara, 2006; Muñiz, 2008).

Un estudio de caso puede efectuarse para explorar terrenos de estudio, para describir situaciones o para construir proposiciones teóricas explicativas orientadas a la resolución de preguntas sobre el cómo y el porqué de la ocurrencia de un fenómeno (Eisenhardt, 1989; David, 2003; Gerring, 2004; Yacuzzi, 2005; Torres *et al.*, 2006; Martínez, 2006). Con respecto a la participación en procesos de construcción de teoría, Dooley (2002) atribuye a los estudios de caso cuatro roles posibles, a saber: 1) el desarrollo conceptual, 2) la operacionalización, 3) la confirmación o desconfirmación y 4) la aplicación. El interés de este artículo se sitúa a nivel de los estudios de caso efectuados para alcanzar este último objetivo: la realización de una

contribución teórica presentada bajo la forma de proposiciones de investigación. Cuando este es el propósito, el diseño de un estudio de caso debe cumplir con determinadas condiciones y superar la oposición de un número importante de investigadores que cuestionan su validez científica, basados en estereotipos o en la adopción de posturas epistemológicas que defienden formas diferentes de construcción de conocimiento.

Para explicar la contribución potencial de los estudios de caso a la construcción de teoría en el campo de las ciencias de gestión, David (2003) señala la existencia de cuatro niveles teóricos que van desde el más contextual (hechos estructurados) hasta el más abstracto (paradigmas y axiomáticas). Desde esta perspectiva, los aportes teóricos de un estudio de caso corresponden más bien a un nivel intermedio, en la medida que pueden generalizarse a poblaciones delimitadas. Otros autores (por ejemplo, Dyer y Wilkings, 1991; Flyvbjerg, 2005; Christensen y Carlile, 2009) son más optimistas con respecto al potencial de generalización de los resultados de los estudios de caso, afirmando que teorías de alta calidad han sido construidas a partir de estudios de caso únicos que se han convertido en clásicos.

La publicación de estudios de caso continúa siendo minoritaria en las revistas mejor clasificadas en ciencias de gestión (Bonache, 1999; Gibbert, Ruigrok y Wicki, 2008; Villareal y Landeta, 2010; Román y Smida, 2013). Para verificar esta afirmación en el contexto de las publicaciones colombianas, se efectuó una revisión de los artículos publicados en el 2014 y el 2015 en tres de las revistas colombianas mejor clasificadas en el Índice Bibliográfico Nacional Publindex. Los resultados (tabla 1) permiten corroborar la afirmación inicial, al mostrar que la publicación de este tipo de estudios fue altamente minoritaria en el periodo analizado; así, de los 203 artículos publicados hasta septiembre del 2015 en las tres revistas seleccionadas, 26 (el 5,3%) corresponden a estudios de caso (único o multicaso)<sup>3</sup>.

Con respecto a la revisión realizada, llama especialmente la atención que 13 de los 26 estudios de caso único o múltiple publicados no incluyen en sus referencias bibliográficas ninguna relacionada con la conceptualización o el posicionamiento metodológico desde el que se abordan dichos estudios. Asimismo, de los 13 estudios de caso que sí

(Dooley, 2002); implica, además, una mirada específica, la adopción de una perspectiva de investigación (Neiman y Quaranta, 2006) y el estudio sistemático de determinados fenómenos (Garcilazo, 2011).

<sup>3</sup> En la estadística presentada no se incluyen los estudios de caso pedagógicos, pues estos son diseñados para emplearse como recurso didáctico al servicio de la enseñanza, sin pretender realizar contribuciones teóricas a las temáticas abordadas. El método de investigación seguido por los autores de los diferentes artículos revisados fue verificado mediante análisis de contenido, pues en ocasiones el título del artículo contiene la expresión "el caso de", pero en el desarrollo del documento no se muestra el abordaje sistemático de un estudio de caso.





manifiestan su adhesión a autores especializados en este tipo de estudios, 11 declaran el seguimiento de la perspectiva y postulados teóricos de Yin (1989, 1994, 2003 o 2009). Se verifica, de esta manera, que las investigaciones efectuadas mediante estudios de caso publicadas en las principales revistas colombianas en el campo de las

ciencias de gestión declaran su adhesión casi generalizada a las ideas de este autor<sup>4</sup>.

<sup>4</sup> Este hallazgo coincide con las afirmaciones hechas por Garcilazo (2011), quien coincide en afirmar que R. Yin es el autor más citado en la literatura disponible.

Tabla 1.

*Participación de los estudios de caso en una muestra de artículos publicados en tres de las principales revistas colombianas en ciencias de gestión.*

| Revista                              | Categ. Publindex | 2014                       |               |              |                   | 2015                       |               |              |                   |
|--------------------------------------|------------------|----------------------------|---------------|--------------|-------------------|----------------------------|---------------|--------------|-------------------|
|                                      |                  | Total artículos publicados | E. caso único | E. multicaso | Casos pedagógicos | Total artículos publicados | E. caso único | E. multicaso | Casos pedagógicos |
| Innovar *                            | A1               | 63                         | 4             | 4            | 1                 | 44                         | 5             | 1            | 2                 |
| Cuadernos de Administración (PUJ) ** | A2               | 15                         | 1             | 0            | 0                 | 0                          | n.a.          | n.a.         | n.a.              |
| Estudios Gerenciales ***             | A2               | 48                         | 2             | 3            | 1                 | 33                         | 4             | 2            | 2                 |
| Total muestra                        |                  | 126                        | 7             | 7            | 2                 | 77                         | 9             | 3            | 4                 |

*Nota.* \* Último número publicado (disponible en línea) a septiembre del 2015: Vol. 25 (58), octubre-diciembre del 2015. \*\* Último número publicado (disponible en línea) a septiembre del 2015: Vol. 27 (49), julio-diciembre del 2014. \*\*\* Último número publicado (disponible en línea) a septiembre del 2015: Vol. 31 (136), julio-septiembre del 2015. n.a.: no aplica.

Fuente: elaboración propia.

En este artículo se realiza una comparación inicial entre dos métodos de investigación para la realización de estudios multicaso altamente divergentes: los desarrollados en Yin (2014) y Stake (2006). La reflexión se orienta a subrayar la existencia y a promover la utilización de caminos alternativos que permiten hacer contribuciones teóricas igualmente válidas. Enseguida, los detalles de una experiencia de realización de un estudio multicaso ya culminada se movilizan para motivar las reflexiones y, al final, proponer un conjunto de lecciones aprendidas con respecto a los caminos alternativos para concebir este tipo de estudios.

## Estudios de caso único y múltiple: dos perspectivas sobre su concepción y ejecución

### La perspectiva de R. Yin

El concepto *estudio de caso* de Yin (1994) atrae la atención y recibe la aceptación del mayor número de investigadores defensores del enfoque cualitativo. En efecto, hablar de “una investigación empírica que estudia un fenómeno contemporáneo en un contexto real, cuando las fronteras entre el fenómeno y el contexto no aparecen claramente, y en la cual se emplean fuentes empíricas múltiples” (Yin, 1994, p. 13) se constituye en una definición que contiene elementos atractivos para los defensores de la riqueza de los detalles que pueden emerger de un estudio de este tipo. Para el autor, la investigación basada en estudios de caso no debe confundirse con la investigación cualitativa; asimismo, Yin (2014) considera que modalidades como la etnografía y los métodos propuestos por la “teoría fundamentada” o *grounded theory*<sup>5</sup> no son compatibles con su concepción de estudios de caso.

Para Yin (2014), el diseño de la investigación basada en estudios de caso es el plan de acción que guiará al investigador en el proceso de recolectar, analizar e interpretar observaciones. Este diseño comprende la definición de un modelo de prueba lógica que permitirá hacer inferencias sobre las relaciones causales entre variables de investigación. En consecuencia, deberá existir una definición *a priori* sobre qué preguntas estudiar, qué datos son relevantes, qué datos recolectar y cómo analizarlos para

obtener los resultados esperados. Respecto de la tipología posible, el autor concibe la existencia de estudios de caso explicativos o causales, descriptivos y exploratorios, aunque en su concepto solamente los primeros son aptos para la construcción de teoría.

En el marco de los estereotipos con respecto a los estudios de caso ya evocados, los críticos de los estudios de “caso único” afirman que sus resultados sufren las debilidades atribuibles a su falta de validez externa, en la medida que no puede generalizarse a partir de un caso individual (Fielding y Walding, 2009; Gibbert y Ruigrok, 2010). Así, incluso si un estudio de este tipo pudo capitalizar la riqueza, la particularidad y la abundancia de datos de una situación única analizada en profundidad, a sus resultados puede atribuirse un potencial de generalización discutible. Para aumentar su validez externa, desde la perspectiva de la generalización analítica, y para mejorar el alcance de las proposiciones teóricas obtenidas, Yin (1994, 2014) enfatiza sobre la conveniencia de realizar estudios de casos múltiples o multicaso, con el propósito de reducir los efectos de la idiosincrasia del primer caso estudiado.

En lo referente a estudios multicaso, Yin (1994, 2014) afirma que los estudios de caso único y múltiple son, fundamentalmente, variaciones de diseño sin distinciones metodológicas de fondo, y que el análisis de casos múltiples debe asimilarse al de los experimentos múltiples. Asimismo, el autor concibe la posibilidad de conducir estudios multicaso holísticos o embebidos que corresponden, respectivamente, a la decisión tomada de estudiar la unidad escogida de manera integral, o de dividirla en subunidades.

Con respecto a los protocolos de investigación de los estudios multicaso, la posición del autor es que estos deben ser altamente estructurados en términos de definición de variables y de indicadores por observar y estudiar en el terreno. Asimismo, Yin (2014) sostiene que las replicaciones ulteriores del estudio inicial deben ser una copia fiel, punto a punto, de la experiencia inicial, con variaciones posibles pero totalmente controladas, y cuidando del buen uso de las múltiples fuentes de evidencia. La lógica de la *replicación* se sitúa entonces en el núcleo de la conducción de estudios multicaso bajo su perspectiva. Como aspectos complementarios, sus recomendaciones comprenden la selección de todos los casos participantes en el estudio y la proposición de un modelo de prueba lógica desde las etapas iniciales de la investigación, la definición de medidas específicas por efectuar en el estudio intercasos y el énfasis en la predicción de resultados similares (réplica literal), o de resultados diferentes por razones controladas (réplica teórica), incluida la anticipación y refutación de explicaciones rivales.

<sup>5</sup> El término *grounded theory* ha sido traducido como *teoría fundamentada*, y hace referencia al método de investigación, propio de las ciencias sociales, orientado a construir teoría sin partir de hipótesis predeterminadas, sino partiendo de datos y situaciones de terreno que el investigador ha podido documentar. La teoría se atribuye a Glaser y Strauss (1967).

La síntesis efectuada sobre la perspectiva y los métodos recomendados por R. Yin para la conducción de estudios de caso permite apreciar que la concepción del autor es muy próxima a una experimentación extramuros o "fuera del laboratorio", y que la postura epistemológica adoptada por este autor es de naturaleza positivista<sup>6</sup>.

Una quinta edición de la obra clásica de R. Yin fue publicada en el 2014. En esta nueva edición, el autor ha incluido un prefacio que contiene un conjunto de reflexiones relacionadas, justamente, con las observaciones que ha recibido de diferentes académicos sobre sus ediciones anteriores. Un ejemplo de estas observaciones se publicó en el prólogo de la obra; allí D. T. Campbell expresa que:

La inhabilidad de replicar cuando uno quiera (y con variaciones diseñadas para descartar rivales específicos) es parte del problema [...]. Dados los antecedentes de R. Yin (Ph. D. en psicología experimental, [...] su entrenamiento y carrera están usualmente acompañadas por una intolerancia a las ambigüedades de los escenarios fuera de los laboratorios (Yin, 2014).

Ante estas y otras observaciones recibidas y debidamente reseñadas, el autor se autodeclara no seguidor del positivismo lógico y, para comprobarlo, procede a explicar que el contenido de la nueva edición de su obra dedicó mayor atención a presentar casos estudiados bajo la perspectiva relativista (o interpretativista), que cambió el término *hechos* por el de *hallazgos*, para admitir la posibilidad de convivencia de múltiples realidades de los participantes de campo, que incluyó la opción de presentar las perspectivas de los participantes en los reportes de estudios de caso y una mayor discusión sobre la estrategia inductiva para el análisis de datos. Con los cambios incorporados, Yin (2014) considera que su concepción de estudios de caso es adaptable a diferentes orientaciones epistemológicas (interpretativistas o realistas).

Esta flexibilidad declarada, sin embargo, no se manifiesta en variaciones de sus recomendaciones tradicionales para el diseño de los estudios respectivos y el análisis de datos. Así, los aspectos desarrollados por Yin (2014), que aquí han sido asociados con una postura positivista (modelos de análisis concebidos *a priori*, planes detallados sobre la manera de tratar los hallazgos, replicaciones exactas o completamente controladas de los casos, protocolos de investigación comunes para todos los casos, etc.), prevalecen en sus recomendaciones para la conducción de las

investigaciones concernidas. En consecuencia, la esencia de la postura epistemológica del autor no parece haber variado, aunque él mismo así lo desee.

### La perspectiva de Robert E. Stake

El análisis de los estudios de casos múltiples se constituye en el tema central en Stake (2006). Para este autor, el proyecto (o estudio) multicaso es un diseño particular de la investigación cualitativa para examinar de cerca varios casos conectados entre sí. Desviándose ampliamente de los diseños de experimentos y de las pruebas de hipótesis, el autor establece un vínculo indisoluble entre este tipo de estudio y la investigación cualitativa. Dicho vínculo da sentido y orientación a su postura metodológica.

Según Stake (2006), los investigadores de casos cualitativos se centran en las relaciones que conectan la práctica ordinaria en hábitats naturales con algunos factores y preocupaciones de las disciplinas académicas. En la actualidad, dichos investigadores reconocen que su actuación y sus informes no son neutros con respecto a los valores, aunque desearían que lo fueran. Por el contrario, sus observaciones e interpretaciones están influenciadas por su experiencia personal, cultura y entorno inmediato; así, aún las descripciones sinceras serán de alguna manera una expresión de valores, parcialmente a través de lo que ellas revelan y parcialmente a través de lo que omiten. En síntesis, el comportamiento de los investigadores es intuitivo, holístico y sincrónico y, desde su perspectiva, no hay una ciencia libre de valores en este mundo. Con respecto a la forma de presentación de los resultados finales de las investigaciones, mediante métodos multicaso, el autor defiende el énfasis en la transmisión de experiencias, lo que considera más útil para la resolución de problemas que las conclusiones estadísticas propias de otro tipo de estudios.

Para Stake (2006), en los estudios multicaso cada caso individual es de interés, porque pertenece a una colección particular de estos que comparte una característica o condición común. De esta manera, los casos pueden ser miembros de un grupo o categoría o ejemplos de un fenómeno, y el objeto, fenómeno o condición que será estudiada es el *quintain*<sup>7</sup>.

El *quintain* es algo que funciona, que opera, que tiene vida, y el estudio multicaso es la observación de esa vida en múltiples situaciones, para comprenderlo mejor (Stake, 2006, p. 83).

<sup>6</sup> La afiliación de los planteamientos de R. Yin con la postura epistemológica positivista han sido señaladas en la literatura por autores como Appleton (2002), Cepeda (2006), Garcilazo (2011) y Yazan (2015).

<sup>7</sup> El *quintain* (término original empleado en Stake (2006)) puede ser traducido como "grupo objetivo" o "fenómeno de interés". Sin embargo, en lo que sigue se continuará utilizando el término en idioma inglés, para guardar la identidad que se le quiere otorgar.

Con respecto al objetivo último de los estudios multicaso, Stake (2006) se aleja de cualquier propósito de comparación, generalización o de identificación de causalidades. Desde su perspectiva, la búsqueda de generalizaciones usualmente acompaña la búsqueda de causas y este propósito es sobresimplificador. En consecuencia, los investigadores cualitativos poco deben preocuparse por las explicaciones causales de los eventos, y más bien deben buscar las interrelaciones entre actividades en las que las fuerzas interactúan en lugar de ser determinantes.

Para que el investigador de estudios multicaso pueda analizar el *quintain*, se hace necesario tener presentes algunas de las influencias del contexto, pero también estar preparados para identificar las sutilezas de influencias inesperadas. En lo concerniente a la comparación, el autor afirma que los casos siempre serán comparados con otros, pero no necesariamente se enfatiza en los atributos de dicha comparación. Además, Stake (2006) transfiere al lector la responsabilidad de hacer sus propias generalizaciones; así, el autor del informe de investigación suministrará la mayor cantidad de información posible sobre los contextos y las situaciones analizadas, y el lector propondrá las generalizaciones que considere procedentes.

La orientación metodológica del autor con respecto a la realización de estudios multicaso es bastante detallada. El director de la investigación comienza con la identificación del *quintain* y se organiza para estudiar los casos individuales, siempre con el objetivo de comprenderlo mejor, a través de la reflexión sobre las similitudes y diferencias entre casos. En cada caso podrán estudiarse temas situacionales diferentes e identificarse patrones diferentes, y solo en una etapa posterior se realizará un análisis intercasos, orientado a hacer afirmaciones sobre los vínculos entre todos ellos.

Así como los estudios de caso únicos, un estudio multicaso tiene su plan y su organización particular alrededor de, al menos, una pregunta de investigación focalizada en el concepto o idea vinculante que mantiene los casos juntos y que constituye la estructura conceptual para construir el estudio. Sin embargo, aunque la selección de la pregunta inicial se considere crucial, el alcance de los análisis se focalizará progresivamente; en consecuencia, la revisión de datos permitirá analizar los temas previstos inicialmente, pero asimismo provocará la emergencia de nuevos temas. Se reconoce igualmente que, aun cuando los estudios sean bien hechos, las preguntas de investigación iniciales no serán completamente respondidas, y nuevas preguntas que necesitan respuesta se harán evidentes, pues a mayor comprensión de una acción social, mayor será el número de nuevos aspectos por comprender; asimismo, lo que en

un comienzo se creyó despreciable puede llegar a ser importante cuando se observa mejor. Como resultado de esta dinámica, algunas preguntas de investigación serán abandonadas, otras pueden evolucionar y otras pueden llegar a ser suficientemente importantes para ameritar revisión<sup>8</sup>.

Para Stake (2006), el plan de los estudios multicaso no debe ser demasiado limitante, pues cuando se aumenta el grado de formalización, la atención se centra más sobre las variables seleccionadas que sobre el caso en sí mismo, y sus informes se reducen a hacer sinopsis o resúmenes estadísticos de tales variables. Por el contrario, se considera que el *quintain*, los contextos, las narrativas y las comprensiones son matizados, contradictorios, de tiempo limitado y desafían la fácil conceptualización. Así, "el contenido supera al método" (Stake, 2006, p. 31). En cuanto a la cantidad de casos, un número recomendado entre 4 y 10 debe ser seleccionado intencionalmente, considerando su relevancia para comprender el *quintain*, así como la diversidad de contextos y su complejidad.

De acuerdo con el método de investigación propuesto, los investigadores de campo deberán concentrarse en cada caso individual, como si este fuera el único, y estudiarlo separadamente, incluso alrededor de preguntas de investigación diferentes; este se considera un paso importante para relacionar el *quintain* con el carácter situacional de cada caso individual. Con respecto a la subjetividad de los análisis que deriva de la dependencia de la experiencia previa y de los valores del investigador, esta se debe equilibrar empleando técnicas para evitar la distorsión o la invalidez de las afirmaciones efectuadas, a saber: redundancia en la recolección de datos (triangulación), desafíos procedimentales a las explicaciones (ideas de interpretación diferentes) y validadores múltiples de los resultados, incluso de participantes en el estudio.

El método de investigación propuesto es concebido para la participación de un equipo investigador. Sin embargo, se enfatiza en que el director o investigador líder debe estudiar todos los informes de caso detalladamente y realizar el análisis intercasos, buscando correspondencia entre actividades (eventos que suceden juntos) o patrones de covariación. Para ello, se necesita que se haya documentado tanto lo inusual como lo ordinario y, dado que cuando se profundiza en los estudios las diferencias entre casos parecen crecer, las afirmaciones finales necesitan basarse en evidencia suficiente. Así, se trata de ejercer la persuasión lógica de que cada una de las afirmaciones finales es creíble.

<sup>8</sup> Según Stake (2006), los asuntos encontrados en el campo son llamados *emic*; los traídos a él son llamados *etic*, y se considera que evitar estereotipos es parte del *etic*.



Un conjunto de hojas de trabajo es sugerido por el autor para ayudar a sintetizar los hallazgos de cada caso (sitios, actividades, fuentes de información y calificaciones de relevancia de los temas de estudio definidos inicialmente) y facilitar el trabajo altamente reductor que debe caracterizar el análisis intercasos. En últimas, se pretende abandonar las particularidades de cada caso, pero retener el conocimiento experiencial mediante la ejecución de procedimientos técnicos que permiten construir paulatinamente afirmaciones tentativas, hasta llegar a las afirmaciones finales acerca del *quintain*, que constituirán el núcleo del informe final y que deberán ser nutridas de detalles y de contexto.

### A manera de síntesis

La presentación sintética de las propuestas de Yin (2014) y de Stake (2006) con respecto a estudios multicaso se sintetiza en la tabla 2<sup>9</sup>.

### Los momentos de la reflexión

Para los autores de esta comunicación, los estudios multicaso que se emprenden en condiciones que se alejan de los escenarios de certeza, con respecto a los fenómenos por estudiar, son abundantes. A continuación, el desarrollo de

una experiencia de investigación vivida se emplea como objeto de reflexión para derivar un conjunto de lecciones aprendidas con respecto a la posibilidad de definir caminos alternativos para conducir estudios de este tipo, sin alejarse de los propósitos de realización de contribuciones teóricas bajo la forma de proposiciones.

Un estudio multicaso conducido por los autores entre el 2009 y el 2012 pretende ser utilizado para hacer emerger algunas lecciones a partir de esta experiencia. Para tal efecto, se hará seguimiento de las etapas del modelo de aprendizaje experiencial propuesto por Kolb (1984). El modelo, fundamento de la teoría del autor, enfatiza sobre el papel central de la experiencia en los procesos de aprendizaje, adoptando un enfoque integrador que combina la percepción, la cognición y el comportamiento. Desde la perspectiva del autor, el aprendizaje es mejor comprendido como un proceso y no en términos de resultados; asimismo, las ideas no son elementos de pensamiento fijos e inmutables, sino que son formadas y reformadas a través de la experiencia, y el aprendizaje es un proceso holístico de adaptación al mundo. Según el ciclo de aprendizaje de cuatro etapas ilustrado en la figura 1, las experiencias concretas o inmediatas son la base de observaciones y reflexiones; estas reflexiones son asimiladas y destiladas en conceptos abstractos que pueden suscitar nuevas implicaciones para la acción, que pueden ser probadas activamente y servir como guía para crear nuevas experiencias (Kolb, Boyatzis y Mainemelis, 2000).

<sup>9</sup> Los aspectos comparados entre las dos perspectivas se inspiran en las tablas comparativas efectuadas con finalidad similar en Appleton (2002) y Yazan (2015).

**Tabla 2.**  
**Síntesis de los planteamientos de Yin (2014) y Stake (2006) con respecto a la realización de estudios multicaso.**

| Ítem de comparación                      | Yin (2014)                                                                                                                                                                                                                                                                                                                          | Stake (2006)                                                                                                                                                                                                                                                               |
|------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Postura epistemológica                   | Positivismo.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                        | Constructivismo.                                                                                                                                                                                                                                                           |
| Tipo de investigación                    | Cuantitativa, cualitativa o mixta.                                                                                                                                                                                                                                                                                                  | Cualitativa.                                                                                                                                                                                                                                                               |
| Lógica de razonamiento                   | Deductiva                                                                                                                                                                                                                                                                                                                           | Inductiva o abductiva.*                                                                                                                                                                                                                                                    |
| Selección de casos                       | Muestreo teórico; selección de casos según atributos controlados que pretenderán obtener réplicas literales y teóricas.                                                                                                                                                                                                             | Muestreo teórico; selección de casos de acuerdo con su aporte potencial a la comprensión del <i>quintain</i> .                                                                                                                                                             |
| Diseño del estudio                       | Elaboración de protocolos de caso altamente estructurados. Diseño robusto y riguroso orientado a la investigación bajo circunstancias controladas.                                                                                                                                                                                  | Diseño de características emergente y flexible. Selección de preguntas iniciales de investigación alrededor del <i>quintain</i> o fenómeno de interés, que pueden ser precisadas o modificadas a lo largo del estudio.                                                     |
| Análisis de información                  | Seguimiento de las proposiciones teóricas iniciales o tratamiento de datos desde lo más elemental; elaboración de descripciones de casos; examen de explicaciones rivales probables. Técnicas analíticas de combinación de patrones, construcción de explicaciones, análisis de series de tiempo y construcción de modelos lógicos. | Análisis y reportes de casos independientes. Foco progresivo sobre los temas de interés; utilización de hojas de trabajo para sintetizar los hallazgos de cada caso, y para la elaboración de afirmaciones sobre el <i>quintain</i> a partir del análisis intercaso final. |
| Criterios de calidad de la investigación | Validez del constructo, validez interna y externa, y confiabilidad.                                                                                                                                                                                                                                                                 | Criterios de validez de carácter lógico; suficiencia de evidencia intercasos para cada proposición final.                                                                                                                                                                  |

*Nota.* \* La abducción es la forma de razonamiento que se tiene cuando se trata de interpretar lo que se observa, y de hacer coincidir los hechos estructurados con las teorías de diferentes niveles de generalidad. En este caso, el "caso" se constituye en una coyuntura sobre las relaciones que mantienen efectivamente las cosas (David, 2003).

Fuente: elaboración propia.



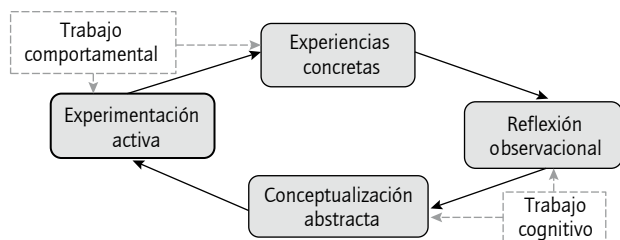


Figura 1. El modelo de aprendizaje experiencial. Fuente: Kolb *et al.* (2000).

Las etapas del modelo de aprendizaje experiencial de Kolb (1984) y Kolb *et al.* (2000) serán empleadas como estructura general orientadora de la reflexión sobre métodos de conducción de estudios multicaso, tal y como se desarrollan a continuación.

### La experiencia concreta

El estudio multicaso que se emplea como base para esta reflexión *ex post facto* comprendió un análisis de cinco microempresas de base tecnológica (MEBT)<sup>10</sup>, con el propósito de analizar el proceso de formación de su capital social organizativo (cso)<sup>11</sup>, respondiendo a las siguientes preguntas de investigación: a) ¿cuáles son las variables que determinan la formación de cso al interior de la microempresa de base tecnológica, y cómo identificarlas y caracterizarlas? b) ¿puede hablarse de un activo inmaterial en cso, poseído por una microempresa de base tecnológica?; c) ¿cuáles son los peligros latentes que pueden impedir la formación de cso?

El concepto de cso se sitúa en el núcleo de un estudio multicaso. Al principio, se debió implementar un estudio piloto, pues los investigadores no tenían claridad sobre la manera de abordar el análisis del fenómeno en una empresa de base tecnológica (EBT) de pequeñas dimensiones. El conocimiento teórico de partida, derivado de la revisión de la literatura hasta la época, configuró solamente un conjunto de conjeturas iniciales o proposiciones de partida.

Culminado el primer estudio de caso, se obtuvo un modelo inicial para el análisis del fenómeno y un conjunto de proposiciones teóricas que pretendieron formalizar los hallazgos. Sin embargo, fue a la hora de abordar el segundo estudio de caso que comenzaron a surgir los interrogantes. En primer lugar, no era posible pensar en estudios de

caso ejecutados simultáneamente por dos razones: primero, porque la investigación no era efectuada por un grupo de personas, sino que existía un único investigador de terreno (limitaciones de recursos humanos); segundo, porque la investigación no pretendía verificar un modelo teórico concebido *a priori* o en estudios anteriores, ni corroborar hipótesis derivadas de la teoría, sino que, por el contrario, la pregunta de investigación evolucionaba a través del tiempo y los hallazgos de la experiencia anterior hacían pensar en la posibilidad de redefinir el foco de la investigación (delimitación del fenómeno de investigación en construcción). Frente a estas circunstancias, las nociones de réplica literal y de réplica teórica defendidas por Yin (1994, 2014) se convirtieron en condiciones de muy difícil aplicación.

Al final se efectuaron cinco estudios de caso, realizados de manera secuencial. Para su selección se procuraba seguir al máximo los criterios de muestreo teórico precisados por Hlady-Rispal (2002)<sup>12</sup>, así como seguir protocolos de investigación que evolucionaban en la medida en que se avanzaba en el estudio teórico y en que se comprendía mejor la reacción de los empresarios y de sus empleados ante las preguntas orientadoras de las entrevistas. Solo al culminar el tercer estudio de caso, se escogió el modelo de análisis que sería objeto de defensa, de manera que los últimos dos estudios se orientaron a corroborar su aplicabilidad para el análisis del fenómeno en cuestión.

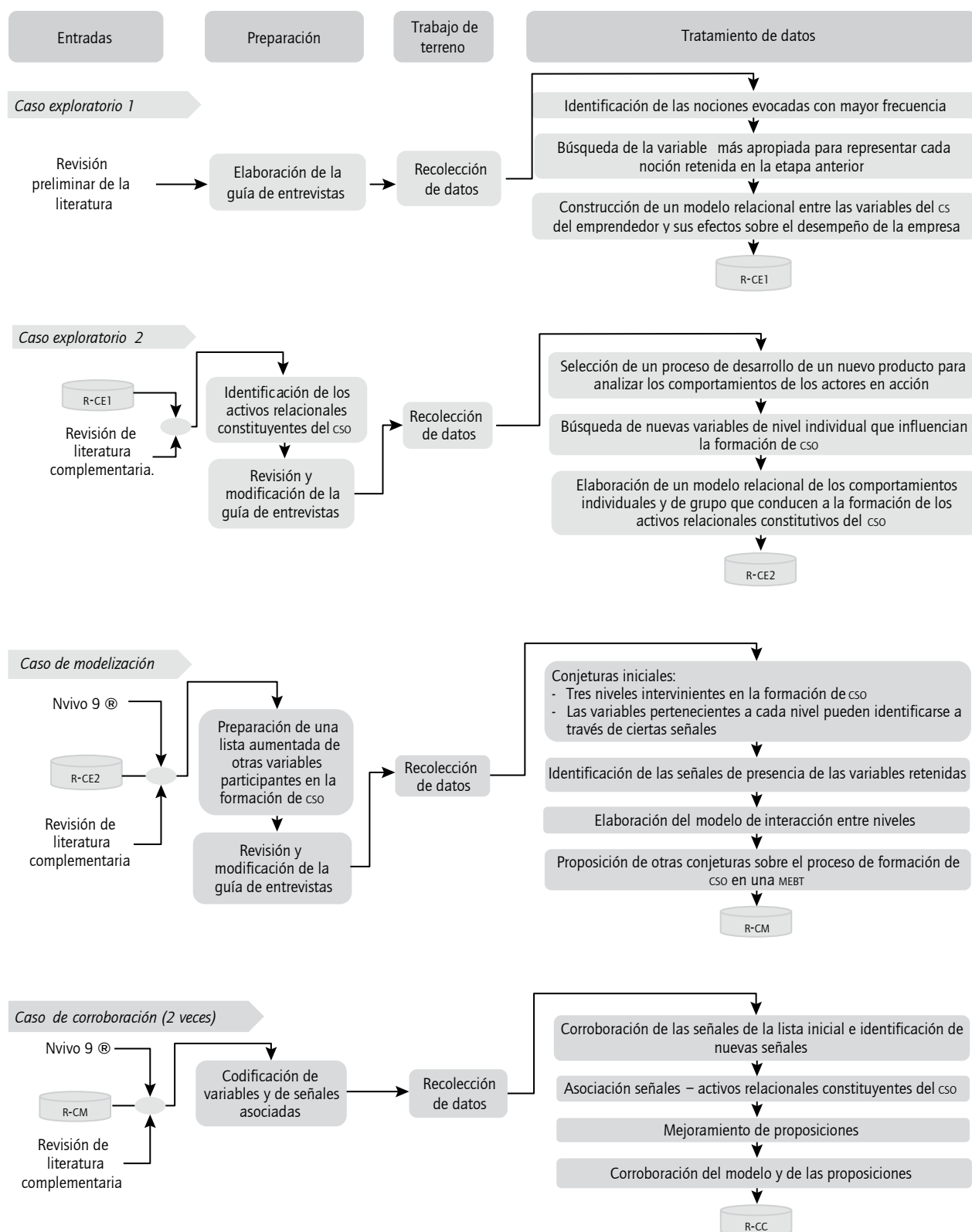
Tres proposiciones de investigación fueron obtenidas al finalizar el estudio multicaso. Estas se orientaron a concretar los niveles de análisis que se consideraron intervinientes en la descripción del fenómeno (individual, colectivo y organizativo), las variables integradas al modelo de análisis y el rol atribuido a la identificación de "señales de oportunidad", esto es, de aspectos indicativos de una condición favorable para la formación de cso. Dos proposiciones complementarias pretendieron especificar el papel de las "señales de amenaza" o aspectos potencialmente destructores del cso, y los matices de la formación de dicho capital en función de algunas características variables de las empresas analizadas (Román, 2013).

La representación gráfica del proceso global de la investigación (figura 2) pretende transmitir al lector la lógica de razonamiento del investigador. En ella se muestra la secuencia de realización de los cinco estudios participantes en el estudio multicaso efectuado.

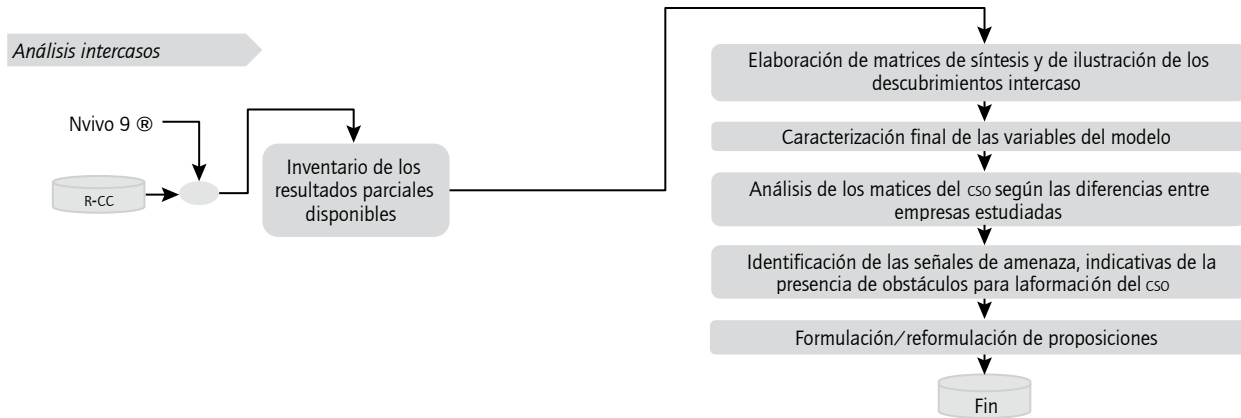
<sup>10</sup> Las MEBT participantes en este estudio fueron: Hipertexto Ltda. (Bogotá), Kirvit Ltda. (Bogotá), Evamed SAS (Caen, Francia), Quid SAS (Val-de-Reuil, Francia) y Ophtimalia SAS (Caen, Francia).

<sup>11</sup> En el desarrollo de la investigación, el cso fue definido como la competencia organizativa determinada por la convergencia de tres activos relacionales (orientación hacia objetivos compartidos, confianza mutua y valores compartidos) construidos en el seno de una red durable y apropiada de relaciones sociales internas y externas, que permite a la organización poseedora coordinarse y cooperar para el beneficio mutuo y el mejoramiento de su desempeño (Román y Smida, 2015).

<sup>12</sup> Estos criterios comprenden representatividad teórica, equilibrio, potencial de descubrimiento y correspondencia con el objetivo de la investigación. Algunas diferencias entre empresas participantes de un estudio multicaso se consideran inevitables, aun cuando estas pertenezcan a una misma población seleccionada como objeto de investigación. Esta circunstancia es manejable, si los propósitos de la investigación no se sitúan al nivel de la comparación entre casos.



**Figura 2.** Una síntesis del proceso de conducción de un estudio multicaso. (Continúa)



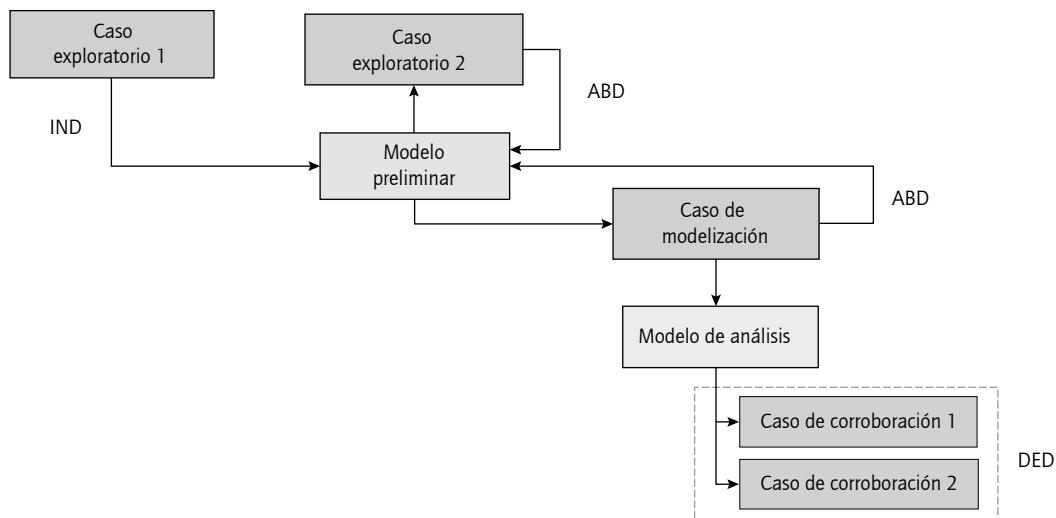
**Figura 2.** Una síntesis del proceso de conducción de un estudio multicaso. (continuación) Convenciones: cs: capital social; cso: capital social organizativo; MEBT: microempresa de base tecnológica; R-CE1: Resultados del caso exploratorio 1; R-CE2: resultados del caso exploratorio 2; R-CM: resultados del caso de modelización; R-CC: resultados del caso de corroboración. Fuente: Román (2013).

### Reflexión observacional

Los detalles del estudio multicaso desarrollado durante tres años suscitan múltiples reflexiones. Se destacan, fundamentalmente: a) la incertidumbre inicial con respecto a la manera de abordar el fenómeno; b) la emergencia de variables de investigación relevantes por su identificación frecuente en los relatos de los actores investigados; c) la necesidad de aceptar diferencias entre empresas por estudiar, aún en el marco de una población delimitada bajo ciertos parámetros; d) la imposibilidad de aplicar protocolos de investigación iguales para los diferentes estudios, dadas las diferencias de ambientes empresariales, de personalidades de los entrevistados y de nivel de comprensión teórica del fenómeno por parte de los autores, y e) la

aproximación paulatina a la saturación teórica (Hlady-Rispal, 2002), perceptible en la convergencia de la información recopilada y de los relatos hacia las mismas variables.

Al final, la racionalización posterior de los autores condujo a la elaboración de la figura 3, representativa de la secuencia de realización de los estudios de caso. Los dos primeros casos fueron considerados de tipo exploratorio; un tercer estudio fue empleado para culminar la modelización propuesta, y los dos últimos fueron llevados a cabo para corroborar las proposiciones derivadas del modelo. La lógica de razonamiento en bucle adoptada se manifiesta de la siguiente forma: a) una fase de inducción fue aplicada en el primer estudio de caso para identificar las primeras variables determinantes a partir de la información de terreno; b) en una fase



Convenciones: IND: fase inductiva; ABD: fase abductiva; DED: fase deductiva.

**Figura 3.** Una representación de la secuencia de realización de los estudios de caso individuales en un estudio multicaso. Fuente: elaboración propia.

de abducción<sup>13</sup>, los resultados del segundo y tercer estudio de caso permitieron modificar el modelo y las proposiciones de partida; c) por último, una fase de deducción fue desarrollada en los dos últimos estudios, para corroborar la idoneidad de las proposiciones de investigación construidas para representar la realidad de las EBT estudiadas.

En síntesis, la reflexión general sobre el proceso de investigación permitió identificar los papeles cumplidos por los diferentes estudios de caso en el proceso de investigación, así como el seguimiento de diferentes lógicas de razonamiento a lo largo de dicho proceso.

### Conceptualización abstracta

Con el propósito de facilitar los procesos de transferencia y apropiación de conocimiento, la teoría del aprendizaje organizativo destaca las virtudes de las *lecciones aprendidas*, como herramienta básica dotada de una estructura para documentar y, posteriormente, sistematizar y difundir el conocimiento capitalizado a partir de una experiencia específica. Así, una lección aprendida (LA) es una forma de conocimiento explícito que se obtiene como resultado de un proceso de aprendizaje, además de involucrar una reflexión sobre la experiencia vivida que resulta aplicable a una situación más general. La LA puede surgir de algo que se hizo o que se dejó de hacer, de un acierto o de un desacierto que permite aprender para futuras situaciones (Anaya y Gómez, 2012). En la tabla 3, se realiza una síntesis de las LA de la experiencia de investigación multicaso antes descrita.

### Experimentación activa

La experiencia de investigación ilustrada mostró los detalles de las alternativas de solución encontradas para enfrentar los múltiples dilemas e incertidumbres de la ejecución de un estudio multicaso. El diseño de investigación propuesto es refutable y perfectible. El propósito pretendido fue el cuestionamiento de los escenarios teóricos de control total sobre el desarrollo de los procesos de investigación, ilustrando un escenario de investigación marcado por la incertidumbre y las limitaciones de recursos

humanos. La etapa de experimentación activa se convertirá en realidad cuando las LA aquí propuestas sean sometidas por los autores a la prueba de su utilización en futuras situaciones de investigación para la superación de los eventuales obstáculos de cada proceso (esto tendrá lugar cuando las LA sean analizadas y, en caso de considerarlas pertinentes y aplicables, se interioricen para dar origen a diseños alternativos de estudios multicaso).

### Discusión

En los planteamientos de Yin (1994, 2014) sobre la conducción de estudios de caso y multicaso, son destacables varios puntos de acuerdo, a saber: la dificultad inherente a su realización dada por su alto consumo de tiempo y recursos; el señalamiento de su pobreza documental, como una de las causas de su desprestigio; la defensa de la validez de los postulados de la generalización analítica y su distanciamiento de los procedimientos de la generalización estadística; la necesidad de usar múltiples fuentes de información para su desarrollo; el propósito de construir explicaciones derivadas de estos estudios, que trasciendan la forma narrativa; la obtención de evidencias más convincentes a partir de la investigación de múltiples contextos; la complementariedad existente entre estudios estadísticos (aptos para comprobar correlaciones) y estudios de caso (necesarios para explicar el detalle de los procesos subyacentes). Aunque todas las anteriores son apreciaciones totalmente compartidas, esta reflexión pretende destacar algunos aspectos de la implementación de las recomendaciones de este autor que probablemente no son conocidos, o que no han sido notados o tenidos en cuenta por todos los investigadores que lo citan como su referente teórico básico o a veces único.

Con la intención de ampliar la perspectiva de los lectores sobre métodos alternativos para la realización de estudios multicaso, se ha realizado una síntesis de la postura metodológica defendida por Stake (2006). Los contrastes de los dos planteamientos saltan a la vista y, aunque existen múltiples diferencias que pretendieron sintetizarse en la tabla 2 de este artículo, en general puede afirmarse que mientras Yin (2014) propone la realización de estudios altamente estructurados y realizados en empresas con características diferentes, pero controladas *a priori*, la propuesta metodológica de Stake (2006) concentra su atención sobre las preguntas de investigación sobre el fenómeno estudiado, y defiende la posibilidad de realizar ajustes permanentes sobre la ruta de investigación concebida inicialmente, en la medida en que el equipo investigador y, especialmente, el analista principal descubren la importancia de factores o variables que antes habían sido olvidadas, descartadas o relegadas a un segundo plano.

<sup>13</sup> Según David (2003), la abducción es la lógica de razonamiento que se adopta cuando se trata de "interpretar" lo que se observa, haciendo coincidir los hechos estructurados con teorías de diferentes niveles de generalidad. La lógica abductiva comienza por proponer una posible regla y asociarle ciertas consecuencias. En seguida, los casos en los cuales se manifiestan las consecuencias son empleados para corroborar la verosimilitud de la regla. De acuerdo con el autor, la abducción es una lógica inherente a las interacciones. Así, se considera difícil de aceptar que, después de múltiples idas y vueltas entre los datos y la teoría en construcción, se continúe aún razonando por inducción.

**Tabla 3.**  
**Una síntesis de las lecciones aprendidas (LA).**

| ID.  | Denominación                                                                                                                      | Descripción de la LA                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       | Argumentación en contexto                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                |
|------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| LA01 | Dificultad de las condiciones de replicación.                                                                                     | La condición de "replicación" de los estudios de caso de manera idéntica o con cambios controlados propuesta por Yin (1994, 2014) es bastante difícil de cumplir. Aunque las empresas pertenezcan a una población de interés con base en un parámetro, se diferencian por muchas otras características. Encontrar casos "ideales" se convierte entonces en una posibilidad remota en el marco del tiempo disponible.                                                                       | Las MEBT tienen características comunes asociadas con el énfasis de sus actividades en procesos de innovación y desarrollo (i&d) y en la utilización del conocimiento como recurso más valioso de su actividad productiva. Sin embargo, empresas de sectores tan diversos como la informática y la biotecnología se consideran MEBT y, complementariamente, el número de empresas clasificadas en este grupo en el área geográfica accesible es pequeño. En consecuencia, no existen muchas posibilidades de escoger el caso idóneo según requerimientos de escritorio de un diseño teórico preliminar.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                  |
| LA02 | Posibilidad de no simultaneidad en la ejecución de los estudios de caso de una misma investigación.                               | La ejecución simultánea de los estudios de caso participantes en un diseño multicaso no siempre es posible por razones de limitación de recursos humanos, o por incertidumbre inicial sobre la manera apropiada de estudiar el fenómeno de interés. En consecuencia, la posibilidad de organizar una secuencia de estudios de caso no puede descartarse del abanico de alternativas de diseño de investigación.                                                                            | El estudio del fenómeno de interés (la formación de cso) a partir de un estudio cualitativo multicaso no tenía mayores antecedentes. Esta circunstancia confería al trabajo investigativo un grado de incertidumbre con respecto a la forma de abordar el problema. En tales circunstancias, ejecutar varios estudios de caso al mismo tiempo se consideró una acción arriesgada. Por el contrario, había que desarrollarlos secuencialmente para aprender de la experiencia anterior y corregir el curso de la investigación. A ello se agregan las limitaciones de recursos que caracterizaron el proceso.                                                                                                                                                                                                                                                                                                             |
| LA03 | Potencialidad de las lógicas de razonamiento en bucle.                                                                            | Un estudio multicaso puede ser portador de un proceso de razonamiento en bucle. En concordancia con David (1999), en lugar de adoptar posturas excluyentes entre inducción y deducción, es más prometedor pensar en la movilización del bucle recursivo inducción/abducción/deducción, utilizable en un mismo proceso de investigación.                                                                                                                                                    | Aunque la literatura separa los estudios de caso positivistas y constructivistas (Garcilazo, 2011), o positivistas e interpretativistas (Cepeda, 2006; Castro, 2010), asociando cada una de estas posturas epistemológicas a una lógica de razonamiento más frecuente, el desarrollo de la investigación y la intención de verificar las proposiciones teóricas construidas en otros escenarios dieron como resultado la utilización de múltiples lógicas de razonamiento: una lógica inductiva para construir las primeras proposiciones, un proceso abductivo para volver al terreno y ajustar lo construido hasta llegar a un solo modelo de análisis que se verificó en dos nuevos escenarios en procura de corroborar los hallazgos finales.                                                                                                                                                                        |
| LA04 | Aceptabilidad de los protocolos de investigación evolutivos.                                                                      | La definición de un protocolo de investigación antes de comenzar un estudio de caso es una actividad de planeación orientadora del rumbo del trabajo de campo. No obstante, en los casos de realización secuencial de los estudios de caso se identifica la necesidad de ajustar el protocolo precedente, para capitalizar la experiencia de la etapa de investigación precedente y obtener mejores resultados en lo sucesivo.                                                             | La incertidumbre asociada con las investigaciones de terreno y con el uso de un protocolo de investigación se pone de manifiesto, en la práctica, con el descubrimiento de aspectos débiles o inaplicables del diseño inicial, así como de aspectos adicionales no considerados antes, emergentes de los primeros análisis de datos de terreno (son los asuntos <i>emic</i> , señalados por Stake (2006)). En la investigación objeto de reflexión, cada vez que se abordaba un nuevo caso fue necesario revisar y ajustar el protocolo para responder a las nuevas demandas de la investigación. Dado que el propósito último no es la comparación de los casos con respecto a un conjunto de variables sino la búsqueda de complementariedades entre casos, los ajustes no reducen la transferibilidad de las proposiciones finales, pues ellas capitalizaron y rectificaron las imprecisiones de los ensayos pasados. |
| LA05 | Inconveniencia de generalizar los propósitos de comparación de un estudio multicaso.                                              | Los análisis intercasos pueden tener propósitos diferentes de la comparación entre casos. El mejoramiento y ajuste permanente de un conjunto de proposiciones teóricas en construcción no implica los procesos de comparación que con frecuencia se asocian y exigen a este tipo de estudios. En lugar de comparaciones entre casos, cada nuevo estudio de caso puede tener el propósito de complementar la reflexión anterior sobre el fenómeno en cuestión.                              | En el estudio efectuado, a cada caso se otorgó el calificativo de "instrumental" (Stake, 2006) <sup>a</sup> para la mejor comprensión del fenómeno estudiado. La consecuencia de esta postura es que el centro de atención del estudio no es la identificación de similitudes o diferencias entre la muestra de empresas, sino más bien el estudio de diferentes contextos para comprender la formación de cso. En consecuencia, el análisis de la información no consideró ni necesitó de la elaboración de tablas comparativas entre empresas, pues elaborarlas habría sido señal de confusión con respecto al objetivo último de la investigación.                                                                                                                                                                                                                                                                    |
| LA06 | Compatibilidad de los propósitos de construcción de sentido y de proposiciones teóricas con la elaboración de estudios multicaso. | El desarrollo de un estudio multicaso no puede limitarse a aquellas situaciones de investigación que permitan partir de un modelo de análisis o de un conjunto de proposiciones iniciales por corroborar. Por el contrario, este tipo de estudios se consideran el escenario propicio para llevar a la práctica los propósitos de análisis de la construcción de sentido (Weick, 2012), así como para efectuar estudios críticos de las organizaciones (Sanabria, Saavedra y Smida, 2013). | Aunque los estudios multicaso puedan diseñarse de diversas maneras y apuntar a diferentes propósitos, la experiencia de investigación analizada permitió identificar variables emergentes de los datos, que abrieron la vía para la comprensión del fenómeno de interés; asimismo, se identificaron facilitadores y obstáculos para la formación de cso, aprovechando el grado de compromiso y la sinceridad de los participantes en el estudio. Otras estrategias de investigación empírica difícilmente permiten hacer aportes en este sentido; tampoco lo permite la ejecución de estudios multicaso altamente estructurados, que restringen el aprovechamiento de la intuición del investigador.                                                                                                                                                                                                                     |

*Nota.* <sup>a</sup>Stake (2006) propone una distinción fundamental entre estudios de caso intrínsecos e instrumentales. Los primeros tienen un valor académico particular, en la medida en que las unidades analizadas son verdaderamente únicas por razones positivas o negativas, y el mundo académico se interesa en comprender cómo y por qué esta unidad es tan diferente de las otras. Por el contrario, los estudios de caso instrumentales analizan casos "normales" pertenecientes a una población escogida, pero cada uno de ellos habría podido ser remplazado por otro con las mismas características.

Fuente: elaboración propia.



Mientras en la última edición de su obra, Yin (2014) demuestra con cifras que el número de investigaciones publicadas basadas en estudios de caso se encuentra en aumento en los Estados Unidos, lo señalado en la introducción de este artículo indica que este patrón no coincide con el comportamiento de las publicaciones colombianas del mismo tipo. Grandes retos se asocian entonces con la posibilidad de incrementar la publicación de estudios de caso con fines investigativos de contribución teórica al fenómeno de interés, entre ellos la adopción de una postura epistemológica clara orientadora de su desarrollo; dicha postura puede adherir a las recomendaciones de Yin (2014), de Stake (2006) o de otros autores que adoptan posturas concurrentes. Pero más importante que seleccionar un autor de base, en concordancia con las recomendaciones de Yacuzzi (2005), Torres *et al.* (2006), Muñoz (2008) y Garcilazo (2011), aquí se destaca la necesidad de clarificar los propósitos y las posturas epistemológicas de los autores de los estudios multicaso; detalles como este serán fundamentales a la hora de posicionar y aumentar la comprensión y la valoración de esta estrategia de investigación empírica.

Perspectivas alternativas para la conducción de estudios de caso pueden contrastarse con las propuestas de Yin (2014), antes de declarar la adherencia absoluta a sus métodos. Pueden citarse, a manera de ejemplo, los procesos de construcción de teoría de tipo inductivo propuestos por Eisenhardt (1989) y Stake (2006), el proceso secuencial de realización de estudios de caso hasta llegar a un estado de saturación teórica propuesto por Hlady Rispal (2002), los siete criterios de distinción entre estudios de caso y multicaso, el concepto de *covariación* y la diferenciación entre estudios de caso diacrónicos y sincrónicos, propuestos por Gerring (2004), y la adhesión a la lógica de la refutación popperiana, la defensa de la lógica de razonamiento abductivo y de su idoneidad para llevar a cabo estudios de caso realizada por Le Goff (2002).

En concordancia con los planteamientos de Flyvbjerg (2005) y Stake (2006), se considera que la investigación cualitativa en el campo de las ciencias de gestión no se encuentra obligada a emular los principios, procedimientos y criterios de calidad de la investigación cuantitativa para hacer aportes teóricos a partir de estudios multicaso, y para participar activamente en la comprensión de los procesos individuales y sociales de construcción de sentido. Por el contrario, dado que cada tipo de investigación tiene su propia lógica, se hace necesario realizar adaptaciones de criterios de diseño y de calidad de los resultados finales y, en caso de considerarlo pertinente, ejecutar con sumo cuidado los denominados "métodos mixtos" entre estos dos enfoques (Douglas, 2008).

Si los estudios de caso en general, incluidos los estudios multicaso, han acumulado históricamente críticas con respecto a su rigurosidad y a la validez de sus resultados desde el punto de vista científico, más que concentrarse en la búsqueda de réplicas literales o teóricas puras podría otorgarse mayor importancia a los atributos de *replicabilidad* del proceso general de investigación (Miles y Huberman, 2003) y de *transferibilidad* de los resultados de la investigación (Stake, 2006). La replicabilidad señala el deber de suministrar todos los detalles del proceso de investigación efectuado para que los lectores puedan ponerse en situación y, eventualmente, diseñar investigaciones similares; la transferibilidad, por su parte, se refiere a la intención de elaborar proposiciones teóricas potencialmente transferibles a otros casos, siempre dentro de los límites del estudio original. Asimismo, un área de mejoramiento importante se percibe de la revisión de los estudios multicaso publicados en revistas colombianas, en el sentido de la formalización de los aportes teóricos derivados de un estudio de caso bajo la forma de proposiciones de investigación (Popper, 1985; Thiétart, 1999; Miles y Huberman, 2003). La existencia de este tipo de declaraciones permitirá efectuar las separaciones convenientes entre las descripciones de hallazgos y las afirmaciones con potencial de generalización y susceptibles de refutación que emergen de estos.

La experiencia de investigación particular que se describe y analiza en este artículo no se presenta como un modelo a seguir. Se trata más bien del recuento de algunos pormenores de un proceso de investigación real, que enfrentó obstáculos y cambios de rumbo reales, pero que en medio de sus imperfecciones pretendió aprovechar las experiencias acumuladas para aprender y autodefinir su futuro. Se verificó entonces que los estudios multicaso difícilmente pueden desarrollarse mediante los procesos asépticos y totalmente controlados propios de los laboratorios, aceptándose más bien que las ambigüedades del trabajo en estudios de caso son, en alguna medida, intrínsecas a la empresa (Gerring, 2004), que una investigación basada en estudios de casos no se puede planear en su totalidad, en la medida en que su desarrollo está condicionado por numerosas variables no controladas por el investigador (Villareal y Landeta, 2010), y que no necesariamente todos los casos de un colectivo deben ser conducidos exactamente del mismo modo (Langley y Royer, 2006).

## Conclusión

En este artículo se ha efectuado una reflexión sobre la conducción de estudios multicaso, orientados a la construcción de proposiciones teóricas. La revisión de las ideas fundamentales de Yin (2014) y de Stake (2006) permitió ilustrar

que los métodos de investigación empleados para este propósito pueden ser bastante diferentes y que, por tanto, se hace necesario revisar posturas epistemológicas subyacentes y escoger la vía que coincide con las convicciones de los propios autores del estudio sobre las formas de construcción de conocimiento. Las condiciones en las que será ejecutada la investigación (tipo y cantidad de empresas de la población objetivo, tiempo y recursos, entre otras) y los fines de esta (corroboración de hipótesis de partida, comprensión de fenómenos, etc.) también deberán ser considerados. De acuerdo con las elecciones en este sentido, los protocolos de investigación podrán adoptar grados de formalidad diferentes, y permitirán o no cambios posteriores al inicio de los trabajos de campo.

La adopción de una perspectiva de aprendizaje orientada por el modelo propuesto por Kolb (1984) permitió organizar la reflexión para ilustrar una experiencia de ejecución con un estudio multicaso y terminar con algunas lecciones aprendidas de este proceso, dirigidas a investigadores o grupos de investigación interesados en conocer métodos alternativos. En diferentes aspectos, estos métodos se distancian de los planteamientos del autor más citado en el medio colombiano, para soportar teóricamente la realización de estudios multicaso (R. Yin), y adoptan más bien rutas de investigación más flexibles, respaldadas por los planteamientos de autores como R. Stake.

La experiencia documentada fue un proceso de conducción de un estudio multicaso, que se considera aplicable cuando se desea comprender un fenómeno, sin que el camino para analizarlo esté completamente estructurado al inicio de la investigación, cuando el número de investigadores responsables es reducido y cuando los estudios de caso que lo componen son de carácter instrumental. En esta experiencia, los diferentes casos incluidos en el estudio global asumieron diferentes papeles: dos casos de exploración, orientados a decidir la forma más apropiada de estudiar el terreno y escoger los constructos que concentrarán el interés de las indagaciones subsiguientes; un caso aprovechado para concretar la modelización del fenómeno de interés, tomando decisiones sobre las variables escogidas y a sus interrelaciones; y dos estudios adicionales que pretendieron cerrar el proceso de investigación-reflexión, haciendo un ejercicio de corroboración de la adecuación del modelo de análisis escogido.

La reflexión *ex post facto* de los autores conduce a afirmar que, cuando se trata de estudios multicaso, cuyos protagonistas son las empresas o sus actores, la búsqueda de casos idénticos o altamente similares limita significativamente la variedad de fenómenos que pueden ser analizados y, sobre todo, el número de situaciones de investigación que

podrían abordarse con este tipo de estudios. Además, se resalta que un estudio multicaso de este tipo permite alcanzar propósitos como el seguimiento de la construcción de sentido, y la identificación de numerosos detalles que aumentan la comprensión de los fenómenos en su contexto.

Se ha concluido, complementariamente, que la replicación idéntica solo es posible cuando los casos individuales que harán parte de un estudio multicaso se ejecutan al mismo tiempo y, por tanto, cuando existe la suficiencia de investigadores para abordar este trabajo simultáneo. Por el contrario, cuando la planeación de la ejecución de los estudios adopta una perspectiva secuencial, existirá una tendencia natural a corregir los errores del caso precedente (en general inevitables) y a cambiar aquello que no ha funcionado; en consecuencia, el desarrollo de un nuevo estudio de caso difícilmente será igual al precedente.

Porque esta situación de simultaneidad en la ejecución de los casos no siempre es la enfrentada por los equipos de investigación, y porque los estudios de caso también pueden emplearse para analizar fenómenos difusos o débilmente estructurados con pocas ideas preconcebidas o proposiciones de partida, los autores de esta investigación tuvieron que definir un proceso alternativo adaptado a las circunstancias del momento de ejecución de su trabajo.

Los procesos de desarrollo de estudios multicaso que adoptan lógicas de razonamiento en bucle (inducción/abducción/deducción), como el que aquí ha sido ilustrado, no están libres de imperfecciones ni de limitaciones. Su ejecución difícilmente corresponde a los planes iniciales y toda presentación *a posteriori* de su diseño global será el resultado de un proceso de racionalización posterior que dismula las dudas, los cambios de dirección y de preguntas de investigación, los ensayos fallidos de retención de algunas variables, las particularidades del ambiente de cada empresa y de cada entrevistado, y la necesidad de adaptarse a innumerables situaciones imprevistas. Así, aunque el diseño de un estudio multicaso parezca armonioso y coherente sobre el papel, todas las dificultades de la investigación cualitativa son omnipresentes. Se trata, sin embargo, de asumir que los estudios organizativos fundamentados en análisis multicasos tienen fortalezas y debilidades, y que difícilmente podrán emular las condiciones controladas propias de otros diseños de investigación o de otras posturas epistemológicas.

En lugar de construir botes que traten de volar, debieran construirse botes que naveguen efectivamente [...]. Aún el mejor aeroplano construido no funcionará bien en el mar, y yo no veo pilotos que pierdan el sueño por eso. (Small, 2009, p. 28).

## Referencias bibliográficas

- Anaya, R., & Gómez, L. (2012). *Lecciones aprendidas en el acompañamiento masivo para mejora de procesos en empresas de software: Un caso colombiano*. Paper 18. CIBSE: 98-111. Recuperado el 20 de mayo del 2015, desde <http://dblp.uni-trier.de/pers/hd/a/Anaya:Raquel>.
- Appleton, J. V. (2002). Critiquing Approaches to Case Study Design for a Constructivist Inquiry. *Qualitative Research Journal*, 2(2), 80-97.
- Bonache, J. (1999). El estudio de casos como estrategia de construcción teórica: características, críticas y defensas. *Cuadernos de Economía y Dirección de la Empresa*, 3, 123-140.
- Castro, E. (2010). El estudio de casos como metodología de investigación y su importancia en la dirección y administración de empresas. *Revista Nacional de Administración*, 1(2), 31-54.
- Cepeda, G. (2006). La calidad en los métodos de investigación cualitativa: principios de aplicación práctica para estudios de casos. *Cuadernos de Economía y Dirección de la Empresa*, 29, 57-82.
- Christensen, C. M., & Carlile, P. R. (2009). Course Research: Using the Case Method to Build a Teach Management Theory. *Academy of Management Learning & Education*, 8(2), 240-251.
- David, A. (1999). *Logique, Épistémologie et Méthodologie en Sciences de Gestion*. Actes de la VIIIème Conférence Internationale de l'AIMS, École Centrale Paris, Chateaufort-Malabry, 26 a 28 de mayo.
- David, A. (2003). Études de cas et généralisation scientifique en sciences de gestion. *Revue Sciences de Gestion*, 39, 139-166.
- Dooley, L. M. (2002). Case Study Research and Theory Building. *Advances in Developing Human Resources*, 4(3), 335-354.
- Douglas, D. (2008). A Critical Examination of Mixing Methods for Developing Business and Management Theories. *VII European Conference on Research Methodology for Business and Management Studies*, Regent's College. London, UK, junio 19 y 20.
- Dyer W. G., & Wilkins A.L. (1991). Better Stories, Not Better Constructs to Generate Better Theory: A Rejoinder to Eisenhardt. *The Academy of Management Review*, 16(3), 613-619.
- Eisenhardt, K. (1989). Building Theories from Case Study Research. *The Academy of Management Review*, 14(4), 532-550.
- Fielding, N., & Walding, R. (2009). Computer-Based Qualitative Methods in Case Study Research. En C. Byrne & C. Ragin (Eds.), *The SAGE Handbook of Case-Based Methods* (pp. 270-288). London: SAGE.
- Fong, C. (2009). El estudio de casos en la investigación relacionada con la Pyme en México. *Revista Internacional de Investigación y Aplicación del Método de Casos*, 21(4), 278-291.
- Flyvbjerg, B. (2005). Cinco equívocos sobre la investigación basada en estudios de caso. *Estudios Sociológicos*, 23(2), 561-590.
- Garcilazo, J. (2011). El estudio de casos como estrategia de investigación aplicada a las organizaciones. *III Jornadas de Administración del NEA y I Encuentro Internacional de Administración de la Región Jesuítico Guaraní*. Posadas, Misiones, 1 y 2 de septiembre.
- Glaser, B.G., & Strauss, A.L. (1967). *The Discovery of Grounded Theory: Strategies for Qualitative Recherche*. New York: Aldine de Gruyter.
- Gerring, J. (2004). What is a Case Study and What is it Good for? *The American Political Science Review*, 98(2), 341-354.
- Gibbert, M., Ruigrok, W., & Wicki, B. (2008). What Passes as a Rigorous Case Study? *Strategic Management Journal*, 29, 1465-1474.
- Gibbert, M., & Ruigrok, W. (2010). The "What" and "How" of Case Study Rigor: Three Strategies based on Published Research. *Organizational Research Methods*, 13(4), 710-737.
- Hlady-Rispal, M. (2002). *La Méthode des Cas. Application à la Recherche en Gestion*. Bruxelles: Éditions De Boeck Université.
- Jiménez, V. E. (2012). El estudio de caso y su implementación en la investigación. *Revista Internacional de Investigación en Ciencias Sociales*, 8(1), 141-150.
- Kolb, D. A. (1984). *Experiential Learning: Experience as the Source of Learning and Development*. New Jersey: Prentice Hall.
- Kolb, D. A., Boyatzis, R., & Mainemelis, C. (2000). Experiential Learning Theory: Previous Research and New Directions. En R. J. Sternberg & L. F. Zhangs (ed.), *Perspectives on Cognitive, Learning and Thinking Styles* (pp. 227-247). New Jersey: Lawrence Erlbaum.
- Langley, A., & Royer, I. (2006). Perspectives on Doing Case Study Research in Organizations. *M@n@gement*, 9(3), 73-86.
- Le Goff, J. (2002). Vertus problématiques de l'étude de cas, En N. Mourgues (ed.), *Questions de méthodes en Sciences de Gestion* (189-208). Cormelles-Le-Royal: Management & Société.
- Martínez, P. C. (2006). El método de estudio de caso: estrategia metodológica de la investigación científica. *Pensamiento y Gestión*, 20, 165-193.
- Miles M., & Huberman, M. (2003). *Analyse de données qualitatives*. París: De Boeck.
- Muñoz, M. (2008). *Estudios de caso en la investigación cualitativa*. México: Facultad de Psicología División de Estudios de Posgrado de la Universidad Autónoma de León. Recuperado el 15 de julio del 2016, de: [www.psico.edu.uy/sites/default/files/cursos/1\\_estudios-de-caso-en-la-investigacion-cualitativa.pdf](http://www.psico.edu.uy/sites/default/files/cursos/1_estudios-de-caso-en-la-investigacion-cualitativa.pdf)
- Neiman, G., & Quaranta, G. (2006). Los estudios de caso en la investigación sociológica. En I. Vasilachis de Gialdino (coord), *Estrategias de Investigación Cualitativa* (pp. 213-237). Barcelona: Gedisa.
- Popper, K. R. (1985). *Conjectures et réfutations*. París: Payot.
- Román, R. E. (2013). *La formation de capital social organisationnel au sein de la très petite entreprise technologique: signaux d'opportunité et de menace*. Tesis doctoral en Sciences de Gestion. Francia: Université de Rouen.
- Román, R. E., & Smida, A. (2013). Una apreciación de la utilización de estudios de caso para la construcción de teoría en ciencias de gestión en Colombia. *Recherches en Sciences de Gestion*, 98(1), 109-129.
- Román, R. E., & Smida, A. (2015). The Formation of Organizational Social Capital into Technology-based Micro Enterprises. *Contaduría y Administración (México)*, 60 (1) 57-81.
- Sanabria, M., Saavedra, J. J., & Smida, A. (2013). *Los estudios organizacionales (Organization Studies): Fundamentos, evolución y estado actual del campo*. Bogotá: Universidad del Rosario.
- Small, M. L. (2009). How Many Cases do I Need? On Science and the Logic of Case Selection in Field-based Research. *Ethnography*, 10(5), 5-38.
- Stake, R. (2006). *Multiple Case Study Analysis*. New York: The Guilford.
- Thiétart, R. A. (1999). *Méthodes de recherche en management*. París: Dunod.
- Torres, A. D., Jiménez, Y. I., & Rojas, J. V. (2006). El estudio de caso. Estrategia de investigación para entender los negocios. *X Congreso Anual de la Academia de Ciencias Administrativas ACACIA*, San Luis de Potosí (México), mayo 3-5.
- Villarreal, O., & Landeta, J. (2010). El estudio de casos como metodología de investigación científica en economía de la empresa y dirección estratégica. *Investigaciones Europeas de Dirección y Economía de la Empresa*, 16(3), 31-52.

- Weick, K. E. (2012). Organized Sensemaking: A Commentary on Processes of Interpretive Work. *Human Relations*, 65(1), 141-153.
- Yacuzzi, E. (2005). *El estudio de caso como metodología de investigación: teoría, mecanismos causales, validación*, CEMA Working Papers: Serie Documentos de Trabajo Universidad del CEMA N.º 296. Recuperado el 25 de julio del 2017, de: <http://www.ucema.edu.ar/publicaciones/download/documentos/296.pdf>
- Yazan, B. (2015). Three Approaches to Case Study Methods in Education: Yin, Merriam, and Stake. *The Qualitative Report*, 20(2), 134-152.
- Yin, R. K. (1989). *Case study research: Design and methods*. London: SAGE.
- Yin, R. K. (1994). *Case Study Research: Design and Methods* (segunda edición). Thousand Oaks: SAGE.
- Yin, R. K. (2003). *Case Study Research: Design and Methods* (tercera edición). Thousand Oaks: SAGE.
- Yin, R. K. (2009). *Case Study Research: Design and Methods* (cuarta edición). Thousand Oaks: SAGE.
- Yin, R. K. (2014). *Case Study Research: Design and Methods* (quinta edición) [e-book]. Thousand Oaks: SAGE.

# Propiedades de la *Utrecht Work Engagement Scale* (UWES-S 9): análisis exploratorio con estudiantes en Ecuador

*Cecilia Alexandra Portalanza Chavarria*

Magíster en Administración de Empresas  
Universidad Espíritu Santo  
Samborondón, Ecuador  
Grupo de Investigación en Dirección y Gerencia  
Correo electrónico: [aportalanza@uees.edu.ec](mailto:aportalanza@uees.edu.ec)  
Enlace ORCID: <http://orcid.org/0000-0002-9782-5089>

*Merlin Patricia Grueso Hinestroza*

Doctora en Psicología Social  
Universidad del Rosario  
Bogotá, Colombia  
Grupo de Investigación en Dirección y Gerencia  
Correo electrónico: [merlin.grueso@urosario.edu.co](mailto:merlin.grueso@urosario.edu.co)  
Enlace ORCID: <http://orcid.org/0000-0002-1169-0217>

*Edison Jair Duque Oliva*

Doctor en Marketing  
Universidad Nacional de Colombia y Universidad  
Espíritu Santo, Ecuador  
Grupo Investigación en Gestión y Organizaciones  
Correo electrónico: [eduqueo@unal.edu.co](mailto:eduqueo@unal.edu.co)  
Enlace ORCID: <http://orcid.org/0000-0003-4949-6118>

PROPERTIES OF THE UTRECHT WORK ENGAGEMENT SCALE (UWES-S 9):  
EXPLORATORY ANALYSIS OF STUDENTS IN ECUADOR

**ABSTRACT:** In the study of academic engagement several measurements have been developed around the theories and/or insights supporting such a concept. Accordingly, this paper is aimed at studying the psychometric properties of a scale for measuring academic engagement based on a sample of 102 students in a higher education institution in Ecuador. The questionnaire used for data collection is the Spanish version of the *Utrecht Work Engagement Scale* (UWES-S 9). The factorial structure of the scale was assessed by robust estimation method. The results obtained show that the two-factor model reports better index adjustments than those of the one-factor and three-factor models, concluding that the two-factor structure is more appropriate. Additionally, these results lead to conclude that *UWES-S 9* scale can be used for studying engagement phenomenon in the Ecuadorian context.

**KEYWORDS:** Academic engagement, students, higher education, Ecuador.

PROPRIÉDÉS DA *UTRECHT WORK ENGAGEMENT SCALE* (UWES-S 9):  
ANÁLISE EXPLORATÓRIA COM ESTUDANTES NO EQUADOR

**RESUMO:** No estudo do *engagement* acadêmico, vêm sendo desenvolvidas diversas medidas em função das teorias e/ou perspectivas que dão suporte a esse conceito; em consonância com o anterior, este artigo tem como objetivo analisar as propriedades psicométricas de uma escala de *engagement* acadêmico, com base numa amostra de 102 estudantes de uma instituição de ensino superior no Equador. O questionário empregado foi a versão espanhola da *Utrecht Work Engagement Scale* (UWES-S 9). Analisou-se a estrutura fatorial da escala com o método de estimativa profunda. Os resultados obtidos mostram que o modelo de dois fatores apresenta melhores índices de ajuste que o de um e três fatores, por isso se conclui que a estrutura de dois fatores é a mais apropriada. Assim mesmo, os resultados levam a concluir que a escala *UWES-S 9* pode ser utilizada para estudar o *engagement* no contexto equatoriano.

**PALAVRAS-CHAVE:** *engagement* acadêmico, estudantes, Equador, ensino superior.

PROPRIÉTÉS DE L'*UTRECHT WORK ENGAGEMENT SCALE* (UWES-S 9):  
UNE ANALYSE EXPLORATOIRE AVEC DES ÉTUDIANTS EN ÉQUATEUR

**RÉSUMÉ:** Dans l'étude de l'*engagement* scolaire, des diverses mesures fondées sur les théories et / ou les perspectives qui soutiennent ce concept ont été mises au point; en conséquence, cet article vise à analyser les propriétés psychométriques d'une échelle de l'*engagement* scolaire, sur la base d'un échantillon de 102 étudiants d'un établissement d'enseignement supérieur en Equateur. Le questionnaire utilisé a été la version espagnole de l'*Utrecht Work Engagement Scale* (UWES-S 9). On a analysé la structure factorielle de l'échelle par la méthode de l'estimation robuste. Les résultats obtenus montrent que le modèle à deux facteurs a de meilleurs indices d'ajustement que ceux d'un et de trois facteurs ; donc, on conclut que la structure de deux facteurs est la plus appropriée. De même, les résultats conduisent à la conclusion que l'échelle *UWES-S 9* peut s'utiliser pour étudier l'*engagement* dans le contexte équatorien.

**MOTS-CLÉ:** *engagement* scolaire, étudiants, enseignement supérieur, Équateur.

**CORRESPONDENCIA:** Cecilia Alexandra Portalanza Chavarria. Universidad Espíritu Santo, Centro de Investigaciones Km. 2,5. Vía Samborondón Samborondón, Ecuador.

**CITACIÓN:** Portalanza Chavarria, C. A., Grueso Hinestroza, M. P., & Duque Oliva, E. J. (2017). Propiedades de la *Utrecht Work Engagement Scale* (UWES-S 9): análisis exploratorio con estudiantes en Ecuador. *Innovar*, 27(64), 145-156. doi: 10.15446/innovar.v27n64.62374.

**ENLACE DOI:** <https://doi.org/10.15446/innovar.v27n64.62374>.

**CLASIFICACIÓN JEL:** A22, I31, I23

**RECIBIDO:** Febrero 2016, **APROBADO:** Enero 2017.

**RESUMEN:** En el estudio del *engagement* académico se han desarrollado diversas medidas en función de las teorías o perspectivas que dan soporte a dicho concepto; en consonancia con lo anterior, el presente artículo tiene como objetivo analizar las propiedades psicométricas de una escala de *engagement* académico, con base en una muestra de 102 estudiantes pertenecientes a una institución de educación superior en Ecuador. El cuestionario empleado fue la versión española de la *Utrecht Work Engagement Scale* (UWES-S 9). Se analizó la estructura factorial de la escala con el método de estimación robusta. Los resultados obtenidos muestran que el modelo de dos factores presenta mejores índices de ajuste que el de uno y tres factores, por lo que se concluye que la estructura de dos factores es la más apropiada. De igual forma, los resultados llevan a concluir que la escala *UWES-S 9* puede ser utilizada para estudiar el *engagement* en el contexto ecuatoriano.

**PALABRAS CLAVE:** *engagement* académico, estudiantes, educación superior, Ecuador.

## Revisión conceptual

El estudio de las fortalezas del ser humano y su funcionamiento óptimo han sido un tema recurrente dentro de la psicología positiva durante décadas (Seligman y Csikszentmihalyi, 2000). En este contexto, el *engagement* es considerado un estado afectivo positivo (Schaufeli, Salanova, González-Romá y Bakker, 2002).



El *engagement* como constructo surgió inicialmente en el mundo laboral y poco después se comenzó a investigar en el mundo universitario, de allí su denominación como *engagement* académico. De acuerdo con Parra y Pérez (2010), desde el 2002 en la literatura académica se comienza a ver el interés por estudiar el *engagement* en ambientes no laborales, lo que pone de manifiesto que grupos como los estudiantes también experimentan sensaciones negativas y positivas que les llevan a estar más o menos comprometidos con sus labores académicas.

Se dice que el *engagement* académico es un concepto dinámico y multidimensional (Oncu, 2015), empleado en la actualidad "para representar constructos como calidad del esfuerzo e implicación en actividades de aprendizaje productivas" (Kuh, 2009, p. 6), y que se encuentra asociado con el pensamiento crítico, la integración de la información y la persistencia de los estudiantes (Wilson, Jones, Bocell, Crawford, Kim, Veilleux, Floyd-Smith, Bates y Plett, 2015). De acuerdo con Oncu (2015), el *engagement* también predice el logro académico y el bienestar de los estudiantes. Por otra parte, King, McInerney, Ganotice y Villarosa (2015) señalan además que el *engagement* hace más entusiastas, centrados y enérgicos a los estudiantes y, en definitiva, crea las condiciones óptimas para que estos aprendan más.

El *engagement* académico se define como un estado afectivo positivo relacionado con los estudios, que se caracteriza por un estado de vigor, dedicación y absorción. En este contexto, el vigor representa altos niveles de energía y resistencia mental durante las horas de estudio; la dedicación implica estar totalmente involucrado en el estudio y experimentar sentimientos de orgullo y entusiasmo por la tarea que se ejecuta; finalmente, la absorción es un estado alto de concentración e inmersión en el desarrollo de las actividades (Schaufeli *et al.*, 2002). Schaufeli *et al.* (2002) afirman, además, que "más que un estado momentáneo y específico, el *engagement* se refiere a un estado más persistente y afectivo cognitivo que no se enfoca en el objeto, evento, individuo o comportamiento específico" (p. 465).

El *engagement* de los estudiantes ha sido abordado desde diferentes teorías o perspectivas. Una de ellas, la teoría de la implicación del estudiante (*Student Involvement Theory*), desarrollada por Astin (1999), explica este concepto a partir de la interacción del estudiante con otros estudiantes, con profesores y personal administrativo, así como también en la participación de actividades extracurriculares (Korobova y Starobin, 2015). Pese a la aceptación que ha tenido esta propuesta, De Vries, León, Romero y Hernández (2011) señalan que la teoría desarrollada por Astin (1999) es un referente explicativo que permite comprender las dinámicas de los estudiantes en universidades

más tradicionales; sin embargo, podrían existir otros factores, que aún no se han abordado, cuando se trata de analizar el fenómeno con estudiantes que pertenecen a grupos con características distintivas por su pertenencia a minorías y diferencias de edad.

También se ha estudiado el *engagement* de los estudiantes desde la perspectiva de la pertenencia (Wilson *et al.*, 2015). Esta perspectiva ha sido defendida por Fredricks, Blumenfeld y Paris (2004), quienes conciben el *engagement* como un constructo multidimensional compuesto por un tipo de *engagement* conductual, uno emocional y uno cognitivo. De acuerdo con Fredricks *et al.* (2004), el *engagement* conductual se basa en la idea de participación, lo que incluye la participación en actividades sociales o extracurriculares. De igual forma, el *engagement* emocional abarca reacciones positivas y negativas hacia compañeros de clase, profesores y la escuela en general. Finalmente, el *engagement* cognitivo se basa en la idea de inversión, es decir, realizar los esfuerzos necesarios para comprender ideas complejas y desarrollar habilidades difíciles.

### Escalas de medida del *engagement* académico

En el estudio del *engagement* académico, se han empleado diversas medidas (Fredricks *et al.*, 2004), en función de las teorías o perspectivas que dan soporte al concepto. A continuación, se describen algunos de los estudios recientemente realizados. Para empezar, Wilson *et al.* (2015) analizaron el *engagement* académico a través de dos medidas: el *engagement* conductual y el *engagement* emocional. El primero estuvo compuesto por dos subescalas: esfuerzo (cinco ítems,  $\alpha = 0,86$ ) y participación (dos ítems,  $\alpha = 0,74$ ). El segundo se midió por medio de dos escalas: el *engagement* emocional positivo (seis ítems,  $\alpha = 0,84$ ) y el *engagement* emocional negativo (seis ítems,  $\alpha = 0,83$ ).

En el estudio conducido por Oncu (2015), se empleó una medida de *engagement* conductual compuesta por dos subescalas: aprendizaje activo y poner atención, cada una de ellas compuesta por cinco ítems. Los coeficientes de fiabilidad reportados en la investigación fueron  $\alpha = 0,85$  y  $\alpha = 0,77$ , respectivamente.

De igual forma, Dotterer y Wehrspann (2015) llevaron a cabo una investigación con el fin de analizar el papel del *engagement* en los resultados que obtenían los estudiantes. Para medir el *engagement*, estos autores emplearon una escala con tres dimensiones: una que evaluaba los aspectos comportamentales, como poner atención (cuatro ítems,  $\alpha = 0,76$ ); otra que evaluaba aspectos cognitivos (diez ítems,  $\alpha = 0,80$ ), y una última que evaluaba aspectos afectivos (cinco ítems,  $\alpha = 0,83$ ).



Por otra parte, King *et al.* (2015) llevaron a cabo una serie de estudios (transeccional, longitudinal y experimental) para demostrar el impacto que tiene el afecto positivo sobre el *engagement* y el descontento en la escuela. Para el estudio transeccional, estos autores emplearon dos medidas del *engagement*: conductual (cinco ítems) y emocional (cinco ítems). También analizaron el descontento emocional (cinco ítems) y conductual (cinco ítems); además, reportaron coeficientes de fiabilidad de las escalas entre 0,76 y 0,88. Complementariamente, en ese estudio experimental y empleando las mismas escalas de medida, los coeficientes de fiabilidad reportados fueron: *engagement* conductual ( $\alpha = 0,77$ ) y *engagement* emocional ( $\alpha = 0,73$ ). Los coeficientes de fiabilidad para el estudio longitudinal no fueron reportados por los autores.

El *engagement* académico también ha sido ampliamente estudiado en Estados Unidos y Canadá, a través del National Survey of Student Engagement (NSSE), una iniciativa liderada por Institute for Effective Educational Practice, desde el año 2004 (Kuh, 2009), mediante la cual se valora el *engagement* de los estudiantes. Como herramienta de

medida, el NSSE se compone de cuatro dimensiones: reto académico, aprendizaje con pares, experiencias con los miembros de la facultad (unidad académica) y entorno institucional. Los resultados obtenidos para la encuesta del 2016 indican que los coeficientes de fiabilidad entre estudiantes de primer año oscilan entre 0,76 y 0,89. En contraste, los coeficientes de fiabilidad para los estudiantes de cursos más avanzados oscilan entre 0,78 y 0,90 (NSSE, 2016).

### ***Utretch Work Engagement Scale y Utretch Work Engagement Scale-S***

Para medir el *engagement*, Schaufeli *et al.* (2002) desarrollaron un instrumento denominado *Utretch Work Engagement Scale* en las versiones para trabajadores (UWES) y estudiantes (UWES-S). La escala inicial incluyó 24 ítems, distribuidos en las siguientes dimensiones: *vigor* (nueve ítems), *dedicación* (ocho ítems) y *absorción* (siete ítems). Después de varios estudios y análisis psicométricos con diferentes muestras de empleados y estudiantes, siete ítems de la escala inicial fueron eliminados, quedando 17,

distribuidos de la siguiente forma: *vigor* (seis ítems), *dedicación* (cinco ítems) y *absorción* (seis ítems). Posteriores análisis psicométricos determinaron dos ítems débiles, por lo que en algunos estudios se ha utilizado la versión de 15 ítems (Demerouti, Bakker, deJonge, Janssen y Schaufeli, 2001; Schaufeli y Bakker, 2003).

Con el objetivo de contar con una cantidad mínima de ítems en cada dimensión que permitan medir el *engagement*, en una muestra de datos recopilados en 10 países, Schaufeli, Bakker y Salanova (2006) realizan una depuración de la escala, a través de un proceso iterativo, quedando el instrumento final formado por nueve ítems, tres en cada dimensión, obteniendo un Alfa de Cronbach entre 0,89 y 0,97, convirtiéndose en el instrumento más utilizado para el estudio del *engagement* en varios países del mundo.

Los resultados de los estudios realizados en varios países sobre el *engagement* no son coincidentes: todos los autores concluyen que el instrumento permite medir el *engagement*, pero la estructura factorial de este difiere entre los países analizados. Por ejemplo, en Puerto Rico, Argentina, Finlandia, España, Italia, Alemania y Noruega, se determinó que la estructura de tres factores es la que mejor se ajusta al modelo (Balducci, Fraccaroli y Schaufeli, 2010; Nerstad, Richardsen y Martinussen, 2010; Rodríguez-Montalbán, Martínez-Lugo y Sánchez-Cardona, 2014; Schaufeli *et al.*, 2002; Seppälä, Mauno, Feldt, Hakanen, Kinnunen, Tolvanen y Schaufeli, 2009; Spontón, Medrano, Maffei, Spontón y Castellano, 2012), aunque en algunos casos las tres dimensiones comparten altas correlaciones. En contraste con lo anterior, en Sudáfrica, Brasil, China y Japón, la estructura unifactorial resultó más adecuada (Chun-tat y Ng, 2012; Shimazu, Schaufeli, Kosugi, Suzuki, Nashiwa, Kato, Sakamoto, Irimajiri, Amano, Hirohata y Goto, 2008; Souza, Santos, Cerentini, Simon y Schaufeli, 2015; Storm y Rothmann, 2003).

La literatura sobre el *engagement* académico en que se ha empleado la *Utretch Work Engagement Scale Student* es limitada; no obstante, se encuentra que Schaufeli y Bakker (2003) reportan una estructura factorial de tres factores con los siguientes coeficientes de fiabilidad: *vigor* (0,73) *dedicación* (0,76) y *absorción* (0,70). Como ya se dijo, un estudio adelantado en Chile por Parra y Pérez (2010) mostró que la estructura de dos factores presentaba el mejor ajuste a los datos.

El cuestionario UWES-S ha sido escasamente empleado en el contexto latinoamericano y en particular en Ecuador, así como también son escasos los estudios publicados sobre el tema, empleando este instrumento de medida. Por otra parte, existen algunas preguntas sobre las dimensiones

del constructo de la UWES-S; por tal razón, se plantea el análisis de su estructura factorial con población de estudiantes en Ecuador.

### Método

A continuación, se describe la manera como se llevó a cabo la investigación en términos de número y características de los participantes del estudio, el instrumento empleado para la recolección de la información y el procedimiento realizado en el marco de esta.

### Participantes

En el estudio participaron voluntariamente 102 estudiantes de una institución de educación superior en Ecuador, que cursan sus carreras en las siguientes facultades: 48%, en Ciencias Empresariales; 21,6%, en Derecho; 19,6%, en Comunicación y marketing; 6,9%, en Turismo, y 3,9%, en Sistemas. Las edades de los participantes están comprendidas entre los 18 y los 60 años. En la muestra participaron 58 mujeres (56,9%) y 44 hombres (43,1%).

### Instrumento

Para el estudio se empleó la escala de *engagement* UWES-S 9 (Schaufeli *et al.*, 2006), que ha sido usada previamente para medir el *engagement* académico (Coelho-Martinho y Conde-Pérez, 2013). A partir de la consistencia interna reportada por Schaufeli y Baker (2003), sobre las dos versiones del *engagement* académico (17 y 9 ítems), la escala de nueve ítems cuenta con mejor consistencia y mayor ajuste de los datos al modelo de tres factores, de allí que haya sido escogida para desarrollar el presente estudio.

La UWES-S 9 está constituida por nueve ítems que reflejan las tres dimensiones de *engagement*, cada una representada por tres ítems que se evalúan a través de una escala tipo Likert, que va desde nunca (0) hasta siempre (6). La fiabilidad de la UWES-S 9, medida a través del alfa para las dimensiones de vigor, dedicación y absorción, son de 0,73, 0,76 y 0,70, respectivamente, y 0,84 para la escala total (Schaufeli y Bakker, 2003). El cuestionario con los ítems correspondientes a cada dimensión se encuentra en el anexo 1.

### Procedimiento

Para la aplicación del instrumento, se solicitó aprobación a las autoridades de la institución de educación superior y, en coordinación con el vicerrectorado académico de la Universidad, se procedió a establecer en función a los cronogramas de clases, las aulas y horas en las que

el investigador asistiría a cada salón para administrar el instrumento. El cuestionario se administró en físico el 5 de marzo del 2015, en forma individual; antes de su aplicación se informó a los estudiantes el motivo de la investigación. Todos los participantes firmaron el formato de consentimiento informado, previo al diligenciamiento del cuestionario, que tomó entre 10 y 15 minutos. Los datos fueron codificados y analizados en SPSS 21 y Lisrel 8.80.

Antes del análisis de datos perdidos y coincidentes, se realizó el estudio descriptivo y la prueba de distribución de los datos Kolmogorov-Smirnov y Shapiro-Wilk<sup>1</sup>.

Como se puede observar en la tabla 1, los resultados de la prueba de Kolmogorov, Smirnov y Shapiro Wilk mostraron que los datos no tienen distribución normal; por lo tanto, se procedió a realizar el análisis factorial confirmatorio, mediante el modelo de ecuaciones estructurales, utilizando el método de estimación robusto (Satorra y Bentler, 2001). La bondad de ajuste del modelo se analizó aplicando el estadístico Chi-cuadrado de

Satorra Bentler (SB- $\chi^2$ ), que toma los índices de ajuste corregidos y cuyos valores no significativos ( $p \geq 0,05$ ) indican que el modelo propuesto se ajusta a los datos y los índices de bondad de ajuste-GFI (*Goodness of Fit Index*) y su índice corregido-AGFI (*Adjusted Goodness of fit Index*). También se calcularon los índices comparativos de ajuste, como el índice de ajuste normativo-NFI (*Normed Fit Index*), índice de ajuste no normativo NNFI (*Non-Normed Fit Index*) y el índice de ajuste relativo como el CFI (*Compartive Fit Index*) e índice de ajuste incremental IFI (*Incremental Fit Index*). En estos casos, los valores superiores a 0,90 indican un ajuste adecuado del modelo (Hu y Bentler, 1999). Por otro lado, se consideró el índice RMSEA (*Root Mean Square Error of Aproximation*), que es una medida de discrepancia del modelo por grado de libertad que informa su parsimonia, donde el modelo presenta un ajuste bueno cuando alcanza un valor menor a 0,06, aceptable, entre 0,08 y 0,10, y malo, si es superior a 0,10 (Hu y Bentler, 1999).

Se procedió a examinar la validez convergente y discriminante del modelo con mayor ajuste, siguiendo las recomendaciones de Fornell y Larcker (1981), a través del cálculo de la varianza extraída. Finalmente, se calculó el coeficiente de fiabilidad alfa de Cronbach.

<sup>1</sup> Pruebas estadísticas que permiten evaluar la normalidad de un conjunto de datos. Calculado con SPSS21.

**Tabla 1.**  
**Pruebas de normalidad.**

| Ítem | Sexo      | Kolmogorov-Smirnova <sup>a</sup> |    |       | Shapiro-Wilk |    |       |
|------|-----------|----------------------------------|----|-------|--------------|----|-------|
|      |           | Estadístico                      | GL | SIG.  | Estadístico  | GL | SIG.  |
| VI1  | Femenino  | 0,286                            | 58 | 0,000 | 0,809        | 58 | 0,000 |
|      | Masculino | 0,354                            | 44 | 0,000 | 0,805        | 44 | 0,000 |
| VI2  | Femenino  | 0,204                            | 58 | 0,000 | 0,893        | 58 | 0,000 |
|      | Masculino | 0,306                            | 44 | 0,000 | 0,748        | 44 | 0,000 |
| VI3  | Femenino  | 0,163                            | 58 | 0,000 | 0,916        | 58 | 0,001 |
|      | Masculino | 0,244                            | 44 | 0,000 | 0,839        | 44 | 0,000 |
| DE2  | Femenino  | 0,348                            | 58 | 0,000 | 0,592        | 58 | 0,000 |
|      | Masculino | 0,433                            | 44 | 0,000 | 0,544        | 44 | 0,000 |
| DE3  | Femenino  | 0,254                            | 58 | 0,000 | 0,815        | 58 | 0,000 |
|      | Masculino | 0,261                            | 44 | 0,000 | 0,806        | 44 | 0,000 |
| DE4  | Femenino  | 0,381                            | 58 | 0,000 | 0,607        | 58 | 0,000 |
|      | Masculino | 0,350                            | 44 | 0,000 | 0,550        | 44 | 0,000 |
| AB3  | Femenino  | 0,236                            | 58 | 0,000 | 0,876        | 58 | 0,000 |
|      | Masculino | 0,208                            | 44 | 0,000 | 0,841        | 44 | 0,000 |
| AB4  | Femenino  | 0,250                            | 58 | 0,000 | 0,758        | 58 | 0,000 |
|      | Masculino | 0,284                            | 44 | 0,000 | 0,763        | 44 | 0,000 |
| AB5  | Femenino  | 0,293                            | 58 | 0,000 | 0,811        | 58 | 0,000 |
|      | Masculino | 0,293                            | 44 | 0,000 | 0,810        | 44 | 0,000 |

Nota. <sup>a</sup> Corrección de significación de Lilliefors.

Fuente: elaboración propia.

## Resultados

En la tabla 2 se presentan las correlaciones de las puntuaciones directas de los ítems que muestran la existencia de una correlación significativa entre ellas para el modelo de medida. Esto da un indicio de que el modelo ha sido especificado adecuadamente, pero para asegurarlo se procede a realizar el análisis de fiabilidad y validez convergente y discriminante.

Posteriormente, se calcularon las medias y desviaciones estándar de las subescalas de *engagement* académico y de la escala total, al igual que la fiabilidad calculada a través del indicador alfa de Cronbach (tabla 3).

Para cumplir con el objetivo de la investigación, se realizó una depuración de las subescalas y se evaluó su estructura factorial, tal como lo recomiendan Anderson y Gerbing (1988), contrastando tres modelos distintos a través del análisis factorial confirmatorio (AFC), usando el método de estimación robusto (Satorra y Bentler, 2001): un modelo de tres factores (M1), tal como lo han propuesto Schaufeli *et al.* (2002); un modelo de dos factores (M2), con base en los hallazgos obtenidos por Spontón *et al.* (2012), con una muestra procedente de Argentina, y un modelo unifactorial

(M1), basado en los hallazgos de Chun-tat y Ng (2012), Shimazu *et al.* (2008), Souza *et al.* (2015) y Storm y Rothmann (2003), con muestras procedentes de Sudáfrica, Brasil, China y Japón. En la tabla 4, se presentan los indicadores de ajuste para los modelos puestos a prueba.

Luego de realizar el AFC con ecuaciones estructurales y el método de estimación robusto, se observa que los modelos de dos y tres factores son los que presentan un mejor ajuste a los datos. Los índices comparativos de ajuste NFI, NNFI, IFI y CFI de los tres modelos obtuvieron valores superiores a 0,90, presentando un buen ajuste y cumpliendo con el criterio propuesto. En el caso del RMSEA, los modelos de dos y tres presentan un ajuste razonable (Hu y Bentler, 1999).

Para probar la diferencia entre los modelos, se toman los indicadores de diferencia de chi-cuadrado y *Akaike Information Criterion* (AIC). De esta manera, se pretende saber a través del AIC si existe diferencia significativa entre los modelos y determinar cuál es el que mejor ajuste tiene, independientemente del número de los parámetros, tal como lo recomiendan Jöreskog y Sörbom (1996). El mejor modelo es aquel que tenga un valor de AIC más bajo y, por lo tanto, el que posee un mejor ajuste. Bajo estos parámetros, como se puede observar en la tabla 4, el M2 posee ligeramente

**Tabla 2.**  
**Correlaciones de los ítems.**

|     | VI1            | VI2            | VI3            | DE2            | DE3            | DE4            | AB3            | AB4            | AB5            |
|-----|----------------|----------------|----------------|----------------|----------------|----------------|----------------|----------------|----------------|
| VI1 | 1 (0,00)       | 0,646** (0,00) | 0,611** (0,00) | 0,485** (0,00) | 0,598** (0,00) | 0,412** (0,00) | 0,547** (0,00) | 0,457** (0,00) | 0,586** (0,00) |
| VI2 | 0,646** (0,00) | 1 (0,00)       | 0,638** (0,00) | 0,582** (0,00) | 0,677** (0,00) | 0,424** (0,00) | 0,560** (0,00) | 0,495** (0,00) | 0,626** (0,00) |
| VI3 | 0,611** (0,00) | 0,638** (0,00) | 1 (0,00)       | 0,353** (0,00) | 0,492** (0,00) | 0,407** (0,00) | 0,615** (0,00) | 0,494** (0,00) | 0,458** (0,00) |
| DE2 | 0,485** (0,00) | 0,582** (0,00) | 0,353** (0,00) | 1 (0,00)       | 0,646** (0,00) | 0,667** (0,00) | 0,428** (0,00) | 0,464** (0,00) | 0,542** (0,00) |
| DE3 | 0,598** (0,00) | 0,677** (0,00) | 0,492** (0,00) | 0,646** (0,00) | 1 (0,00)       | 0,572** (0,00) | 0,636** (0,00) | 0,67** (0,00)  | 0,636** (0,00) |
| DE4 | 0,412** (0,00) | 0,424** (0,00) | 0,407** (0,00) | 0,667** (0,00) | 0,572** (0,00) | 1 (0,00)       | 0,384** (0,00) | 0,647** (0,00) | 0,503** (0,00) |
| AB3 | 0,547** (0,00) | 0,560** (0,00) | 0,615** (0,00) | 0,428** (0,00) | 0,636** (0,00) | 0,384** (0,00) | 1 (0,00)       | 0,378** (0,00) | 0,516** (0,00) |
| AB4 | 0,457** (0,00) | 0,495** (0,00) | 0,494** (0,00) | 0,464** (0,00) | 0,567** (0,00) | 0,647** (0,00) | 0,378** (0,00) | 1 (0,00)       | 0,595** (0,00) |
| AB5 | 0,586** (0,00) | 0,626** (0,00) | 0,458** (0,00) | 0,542** (0,00) | 0,636** (0,00) | 0,503** (0,00) | 0,516** (0,00) | 0,595** (0,00) | 1 (0,00)       |

Nota. (p-value) \*\* La correlación es significativa en el nivel 0,01 (2 colas).

Fuente: elaboración propia.

**Tabla 3.**  
**Medias, desviaciones estándar y Alfa de Cronbach.**

| Dimensión  | M    | DE   | $\alpha$ |
|------------|------|------|----------|
| Vigor      | 4,45 | 1,43 | 0,84     |
| Dedicación | 5,33 | 1,03 | 0,87     |
| Absorción  | 4,82 | 1,16 | 0,85     |
| Engagement | 4,87 | 1,20 | 0,91     |

Nota. Todas las correlaciones son significativas  $p < 0,01$ ; M = media; DE = desviación estándar;  $\alpha$  = alfa de Cronbach.

Fuente: elaboración propia.



un mejor ajuste en comparación con M1 y M3. Por eso, se concluye que, en la UWES-S, la muestra de estudio se ajusta mejor a una estructura de dos factores.

**Tabla 4.**  
**Índices de ajuste de los modelos contrastados.**

| Modelo                       | M1**  | M2**   | M3**   | DIF. M1-M2 | DIF. M2-M3 |
|------------------------------|-------|--------|--------|------------|------------|
| SB-X2                        | 62,19 | 53,42  | 50,6   |            |            |
| GL                           | 27    | 26     | 24     |            |            |
| X2/GL                        | 2,30  | 2,05   | 2,11   |            |            |
| P. Value                     | 0     | 0      | 0      |            |            |
| CFI                          | 0,97  | 0,97   | 0,98   |            |            |
| RMSEA                        | 0,11  | 0,10   | 0,10   |            |            |
| NFI                          | 0,94  | 0,95   | 0,95   |            |            |
| NNFI                         | 0,96  | 0,96   | 0,96   |            |            |
| IFI                          | 0,97  | 0,97   | 0,98   |            |            |
| AIC                          | 98,19 | 91,42  | 92,60  |            |            |
| CAIC                         | 163,4 | 160,29 | 168,73 |            |            |
| $\Delta X^2$                 |       |        |        | 8,77       | 2,82       |
| $\Delta AIC$                 |       |        |        | 6,77       | (1,18)     |
| $\Delta GL$                  |       |        |        | 1          | 2          |
| P-value para el chi-cuadrado |       |        |        | .00        | 0.24       |
| GFI                          | 0,82  | 0,84   | 0,85   |            |            |
| AGFI                         | 0,7   | 0,72   | 0,72   |            |            |

*Nota.* \* $p < 0,01$ ; M1 = unifactorial; M2 = dos factores (vigor-absorción y dedicación); M3 = tres factores (vigor, dedicación y absorción); GL = grados de libertad; CFI = *Comparative Fit Index*; RMSEA = *Root Mean Square Error of Approximation*; NFI = *Normed Fit Index*; NNFI = *Nonnormed Fit Index*; IFI = *Incremental Fit Index*; AIC = *Akaike Information Criterion*; CAIC = *Consistent Akaike Information Criterion*; GFI = *Goodness of Fit Index*; AGFI = *Adjusted Goodness of Fit Index*.  
Fuente: elaboración propia.

## Validez convergente

Existe validez convergente cuando un conjunto de ítems determinado converge para medir un mismo concepto (Hair, Black, Babin y Anderson, 2014). De acuerdo con Anderson y Gerbing (1998) y Hair *et al.* (2014), las cargas factoriales deben ser superiores a 0,60 y el valor crítico de  $t$ , a 1,96 para  $p < 0,05$ . Con base en los resultados obtenidos para el modelo de dos factores (M2), existe validez convergente en cada constructo latente (vigor-absorción y dedicación). Todos los ítems incorporados tienen cargas factoriales ( $\lambda$ ) superiores a 0,60, donde la carga más baja es AB4 ( $\lambda = 0,65$ ) y la más alta es DE3 ( $\lambda = 0,91$ ), tal como se ilustra en la tabla 5.

## Validez discriminante

La validez discriminante implica que cada escala de medición representa una dimensión por separado y que ningún

**Tabla 5.**  
**Cargas factoriales  $\lambda$ , valores  $T$ , fiabilidad compuesta ( $fc$ ) y varianza media extraída ( $AVE$ ).**

| Subescalas      | Ítem | $\lambda$ | T    | FC   | AVE  |
|-----------------|------|-----------|------|------|------|
| Vigor-absorción | VI1  | 0,76      | 8,78 | 0,88 | 0,55 |
|                 | VI2  | 0,82      | 9,76 |      |      |
|                 | VI3  | 0,70      | 7,79 |      |      |
|                 | AB3  | 0,73      | 8,24 |      |      |
|                 | AB4  | 0,65      | 7,15 |      |      |
|                 | AB5  | 0,77      | 8,95 |      |      |
| Dedicación      | DE2  | 0,76      | 8,7  | 0,83 | 0,63 |
|                 | DE3  | 0,91      | 11,3 |      |      |
|                 | DE4  | 0,69      | 7,61 |      |      |

*Nota.* VI = vigor; DE = dedicación; AB = absorción.

Fuente: elaboración propia.

ítem contribuye significativamente a más de una dimensión. Uno de los criterios que se plantean para medir la validez discriminante es el test de la varianza extraída. A continuación, se presentan en las tablas 6 y 7 los resultados de la validez discriminante para los modelos de dos y tres factores, respectivamente. Como se puede observar en el modelo de 2 factores (tabla 6), ninguna de las correlaciones al cuadrado de las dimensiones supera su varianza extraída.

**Tabla 6**  
**Validez discriminante, modelo de dos factores.**

| Varianza extraída vs. Correlación al cuadrado |      | Vigor-absorción | Dedicación |
|-----------------------------------------------|------|-----------------|------------|
|                                               |      | 0,55            | 0,63       |
| Vigor-absorción                               | 0,55 | 1               | 0,55       |
| Dedicación                                    | 0,63 | 0,55            | 1          |

Fuente: elaboración propia.

En el modelo de tres factores, en contraste, las correlaciones al cuadrado de las dimensiones *absorción con vigor* y *absorción con dedicación* superan la varianza extraída de absorción, mostrando que colapsan en un mismo factor y, por lo tanto, no cumple el criterio de validez discriminante (tabla 7).

**Tabla 7.**  
**Validez discriminante, modelo de tres factores.**

| Varianza extraída vs. correlación al cuadrado |      | Vigor | Absorción | Dedicación |
|-----------------------------------------------|------|-------|-----------|------------|
|                                               |      | 0,62  | 0,55      | 0,63       |
| Vigor                                         | 0,62 | 1     | 0,42      | 0,58       |
| Dedicación                                    | 0,63 | 0,42  | 1         | 0,57       |
| Absorción                                     | 0,52 | 0,58  | 0,57      | 1          |

Fuente: elaboración propia.

Por lo descrito, el modelo de mejor ajuste a los datos es el de dos factores y, en consecuencia, se procede a calcular la fiabilidad compuesta para las dimensiones identificadas en dicho modelo.

### Fiabilidad

La fiabilidad de las puntuaciones mide la consistencia interna de todos los ítems, en relación con el constructo, y se valora mediante el coeficiente de fiabilidad compuesta ( $FC$ ). El valor debe ser superior a 0,70, por lo que un valor inferior a 0,60 indicaría una falta de fiabilidad (Hair *et al.*, 2014). En este caso, la carga de indicadores y la fiabilidad compuesta fueron altas en todas las subescalas, así: vigor-absorción (0,88) y dedicación (0,83), tal como se puede observar en la tabla 4.

### Análisis de resultados

El *engagement* de los estudiantes ha sido abordado desde diferentes teorías o perspectivas: la teoría de implicación del estudiante defendida por Astin (1999) y la perspectiva de la pertenencia de Fredricks *et al.* (2004). El artículo de investigación que aquí se presenta estudia el *engagement* académico desde la perspectiva de la pertenencia, en tanto aborda el *engagement* como un estado afectivo positivo, tal como lo conciben Schaufeli *et al.* (2002), mediante el instrumento UWES S-9.

Mientras Schaufeli y Bakker (2003) señalan que la UWES-S 9 presenta el mejor ajuste a los datos con una estructura de tres factores, los resultados obtenidos en la presente investigación muestran que el modelo de mejor ajuste se comporta de manera similar a lo evidenciado por Parra y Pérez (2010), quienes también obtuvieron una estructura de dos factores que denominaron *predisposición a estudiar* (alfa de Cronbach = 0,87) y *satisfacción con los estudios* (alfa de Cronbach = 0,87), con una muestra poblacional procedente de Chile. Adicionalmente, en la presente investigación, los coeficientes de fiabilidad se comportaron de manera similar a los resultados obtenidos por Parra y Pérez (2010), y se encuentran dentro de los valores considerados como apropiados, según Hair *et al.* (2014): vigor-absorción (alfa de Cronbach = 0,88) y dedicación (alfa de Cronbach = 0,83).

Pese a que la estructura factorial del instrumento de medida usado en la presente investigación no coincide con lo reportado por Schaufeli *et al.* (2006), es importante señalar que previamente Schaufeli *et al.* (2002) advirtieron que existe una alta correlación entre los factores *vigor* y *absorción* del *engagement* académico, lo que podría tener un efecto en la composición factorial del constructo. La evidencia obtenida por Schaufeli *et al.* (2002), que se replica

en la presente investigación, podría ser explicada a partir de las definiciones conceptuales y operacionales de los factores que componen el *engagement*. Dado que el vigor se entiende como la resistencia mental y la absorción implica un alto grado de concentración (Schaufeli *et al.*, 2002), con muestras procedentes de países latinoamericanos como Ecuador, es posible que se dé una fusión entre estos factores. Probablemente, existen diferencias culturales en la medición del constructo, tal como lo advierten Reschly y Christenson (2012) y nacionales (De Vries *et al.*, 2011), que llevan a la obtención de estos resultados.

### Conclusiones

Los resultados obtenidos en la presente investigación llevan a conclusiones en varios sentidos. En relación con la estructura factorial que mejor se adapta a la escala UWES-S 9, el análisis factorial confirmatorio con método de estimación robusta provee evidencia de la fiabilidad y validez de la escala de medida y sus subescalas, siendo el modelo de dos factores (vigor-absorción y dedicación) el que presenta mejor ajuste. Los modelos de tres y un factor mostraron índices de ajuste mejorables, de acuerdo con lo establecido en la literatura sobre análisis factorial confirmatorio.

El presente estudio se constituye en un aporte al conocimiento sobre el *engagement* académico, tema aún poco explorado en el contexto de Latinoamérica y, particularmente, Ecuador. Si bien la presente investigación constituye una primera aproximación al contexto ecuatoriano, tiene potencial para generar nuevos retos; por ejemplo, se podría abordar, en futuras investigaciones, el papel de las diferencias culturales en torno a la medición del constructo. De igual forma, se podrían adelantar estudios longitudinales, atendiendo a las recomendaciones de Reschly y Christenson (2012).

También se encuentran algunas limitaciones del estudio. Por ejemplo, la versión en español del instrumento fue aplicada sin que la redacción de los ítems fuese adaptada al contexto de Ecuador, lo que puede explicar que haya diferencia en la interpretación de cada pregunta por parte del participante al momento de contestar. Si bien una de las razones para no hacer la adaptación era que la presente investigación tendría un carácter de pilotaje, es recomendable reformular los ítems en términos del contexto, manteniendo el sentido original.

Además, la investigación se realizó utilizando una muestra limitada de participantes en una institución de educación superior privada del Ecuador, por lo que se requeriría la realización de nuevos estudios que incluyan un mayor número de estudiantes, empleando la misma escala de medida.

También se podrían adelantar estudios comparativos entre estudiantes de instituciones públicas y privadas, con el propósito de conocer si el comportamiento es similar o distinto, empleando, para ello, técnicas de análisis multigrupo.

Dado que este estudio es el primero que se documenta en Ecuador, se sugiere continuar estudiando el *engagement* desde diferentes perspectivas, como puede ser la teoría de la implicación del estudiante (Astin, 1999) y empleando diferentes escalas de medida. Esto permitiría obtener más información y ganar mayor comprensión sobre el fenómeno en Ecuador.

Los resultados de la presente investigación tienen implicaciones teóricas y prácticas. Con respecto a las implicaciones teóricas, es recomendable pensar en la generación de un marco teórico y conceptual que permita explicar el constructo del *engagement* en Latinoamérica. Al parecer, existen condiciones contextuales y estructurales que determinan su comprensión y medición. En cuanto a las implicaciones prácticas, los resultados obtenidos en el estudio pueden ser utilizados por el área de recursos humanos de la institución, con el objetivo de fortalecer su *engagement*.

Finalmente, las razones para el abandono pueden variar según el contexto institucional y nacional.

## Referencias bibliográficas

- Anderson, J., & Gerbing, D. (1988). Structural equation modeling in practice: A review and recommended two-step approach. *Psychological Bulletin*, 103(3), 411-423. doi:10.1037/0033-2909.103.3.411.
- Astin, A. (1999). Student Involvement: A Developmental Theory for Higher Education. *Journal of College Student Development*, 40(5), 518-529.
- Balducci, C., Fraccaroli, F., & Schaufeli, W. (2010). Psychometric properties of the Italian version of the Utrecht work engagement scale (UWES-9): A cross-cultural analysis. *European Journal of Psychological Assessment*, 26(2), 143-149. doi:10.1027/1015-5759/a000020.
- Coelho-Martinho, R., & Conde-Pérez, J. (2013). Repercusión de la ansiedad sobre el engagement en estudiantes de enfermería. *Agora de Enfermería*, 17(3), 120-127.
- Chun-tat, T., & Ng, S. M. (2012). Measuring Engagement at work: Validation of the Chinese version of the Utrecht work engagement scale. *International Journal of Behavioral Medicine*, 19(3), 391-397. doi:10.1007/s12529-011-9173-6.
- De Vries, W., León, P., Romero, J. F., & Hernández, Ignacio. (2011). ¿Desertores o decepcionados? Distintas causas para abandonar los estudios universitarios. *Revista de la Educación Superior*, 40(160), 29-49. Recuperado el 22 de diciembre del 2016, de: [http://www.scielo.org.mx/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S0185-27602011000400002&lng=es&tlng=es](http://www.scielo.org.mx/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0185-27602011000400002&lng=es&tlng=es).
- Demerouti, E., Bakker, A., deJonge, J., Janssen, P., & Schaufeli, W. (2001). Burnout and engagement at work as a function of demands and control. *Scandinavian Journal of Work, Environment & Health*, 27(4), 279-286. doi:10.5271/sjweh.615.
- Dotterer, A. M., & Wehrspann, E. (2015). Parent involvement and academic outcomes among urban adolescents: examining the role of school engagement. *Educational Psychology*, 36(4), 812-830. doi:10.1080/01443410.2015.1099617.
- Fornell, C., & Larcker, D. (1981). Evaluating structural equation models with unobservable variables and measurement error. *Journal of Marketing Research*, 18, 39-50.
- Fredricks, J., Blumenfeld, P., & Paris, A. (2004). School Engagement: Potential of the Concept, State of the Evidence. [Research article]. *Review of Educational Research*, 74(1), 59-109. doi:10.3102/00346543074001059.
- Hair, J., Black, W., Babin, B., & Anderson, R. (2014). *Multivariate data analysis*. London: Pearson Education Limited.
- Hu, L., & Bentler, P. (1999). Cutoff criteria for fit indexes in covariance structure analysis: Conventional criteria versus new alternatives. *Structural Equation Modeling*, 6(1), 1-55. doi:10.1080/10705519909540118.
- Jöreskog, K., & Sörbom, D. (1996). *Lisrel 8: User's Reference Guide*. Chicago: Scientific Software International Inc.
- King, R., McInerney, D., Ganotice, F., & Villarosa, J. (2015). Positive affect catalyzes academic engagement: Cross-sectional, longitudinal, and experimental evidence. *Learning and Individual Differences*, 39, 64-72. doi:10.1016/j.lindif.2015.03.005.
- Korobova, N., & Starobin, S. (2015). A Comparative Study of Student Engagement, Satisfaction, and Academic Success among International and American Students. *Journal of International Studies*, 5(1), 72-85.
- Kuh, G. D. (2009). The National Survey of Student Engagement: Conceptual and empirical foundations. *New directions for institutional research*, 141, 5-20. doi:10.1002/ir.283.
- Nerstad, C., Richardsen, A., & Martinussen, M. (2010). Factorial validity of the Utrecht work engagement scale (UWES) across occupational groups in Norway. *Scandinavian Journal of Psychology*, 51, 326-333. doi:10.1111/j.1467-9450.2009.00770.x.
- [NSSE] National Survey of Student Engagement (2016). *Engagement Indicators Internal Consistency Statistics by Class Level*. Retrieved from [http://nsse.indiana.edu/2016\\_institutional\\_report/pdf/EI%20Interrelations%202016.pdf](http://nsse.indiana.edu/2016_institutional_report/pdf/EI%20Interrelations%202016.pdf).
- Oncu, S. (2015). Online Peer Evaluation for Assessing Perceived Academic Engagement in Higher Education. *Journal of Mathematics, Science & Technology Education*, 11(3), 535-549. doi:10.12973/eurasia.2015.1343a.
- Parra, P., & Pérez, C. (2010). Propiedades psicométricas de la escala de compromiso académico, UWES-s (versión abreviada), en estudiantes de psicología. *Revista Educación Ciencia y Salud*, 7(2), 128-133.
- Reschly, A. L., & Christenson, S. L. (2012). Jingle, Jangle, and Conceptual Haze: Evolution and Future Directions of the Engagement Construct. En S. L. Christenson, A. L. Reschly & C. Wylie (Eds.), *Handbook of research on student engagement* (pp. 3-19). Nueva York: Springer Science & Business Media.
- Rodríguez-Montalbán, R., Martínez-Lugo, M., & Sánchez-Cardona, I. (2014). Análisis de las propiedades psicométricas de la Utrecht work engagement scale en una muestra de trabajadores en Puerto Rico. *Universitas Psychologica*, 13(4), 1255-1266. doi:10.11144/Javeriana.UPS13-4.appu.

- Satorra, A., & Bentler, P. (2001). A scaled difference Chi-square test estadistic for moment structure analysis. *Psychometrika*, 66(4), 507-514.
- Schaufeli, W., & Bakker, A. (2003). *UWES Utrecht Work Engagement Scale*. Utrecht: Utrecht University.
- Schaufeli, W., Bakker, A., & Salanova, M. (2006). The measurement of work engagement with a short questionnaire. A cross-national study. *Education and Psychological Measurement*, 66(4), 701-716. doi:10.1177/0013164405282471.
- Schaufeli, W., Salanova, M., González-Romá, V., & Bakker, A. (2002). The measurement of engagement and burnout: A two sample confirmatory factor analytic approach. *Journal of Happiness Studies*, 3(1), 71-92. doi:10.1023/a:1015630930326.
- Seligman, M., & Csikszentmihalyi, M. (2000). Positive Psychology: An introduction. *American Psychologist*, 55(1), 5-14. doi:10.1037/0003-066X.55.1.5.
- Seppälä, P., Mauno, S., Feldt, T., Hakanen, J., Kinnunen, U., Tolvanen, A., & Schaufeli, W. (2009). The construct validity of the utrecht work engagement scale: Multisample and longitudinal evidence. *Journal of Happiness Studies*, 10, 459-481. doi:10.1007/s10902-008-9100-y.
- Shimazu, A., Schaufeli, W., Kosugi, S., Suzuki, A., Nashiwa, H., Kato, A., Sakamoto, M., Irimajiri, H., Amano, S., Hirohata, K., & Goto, R. (2008). Work engagement in Japan: Validation of the Japanese Version of the Utrecht work engagement scale. *Applied Psychology: An International Review*, 57(3), 510-523. doi:10.1111/j.1464-0597.2008.00333.x.
- Souza, A., Santos, E. d., Cerentini, J., Simon, C., & Schaufeli, W. (2015). Adaptation and Validation of the Brazilian Version of the Utrecht work engagement scale. *Psico-USF, Braganca Paulista*, 20(2), 207-217. doi:10.1590/1413-82712015200202.
- Spontón, C., Medrano, L., Maffei, L., Spontón, M., & Castellano, E. (2012). Validación del cuestionario de engagement UWES a la población de trabajadores de Córdoba, Argentina. *Liberabit*, 18(2), 147-154.
- Storm, K., & Rothmann, S. (2003). A psychometric analysis of the Utrecht work engagement scale in the South African Police Service. *SA Journal of Industrial Psychology/SA Tydskrif vir Bedryfsielkunde*, 29(4), 62-70. doi:10.4102/sajip.v29i4.129.
- Wilson, D., Jones, D., Bocell, F., Crawford, J., Kim, M. J., Veilleux, N., Floyd-Smith, T., Bates, R., & Plett, M. (2015). Belonging and Academic Engagement Among Undergraduate STEM Students: A Multi-institutional Study. *Research in Higher Education*, 56, 750-776. doi:10.1007/s11162-015-9367-x.

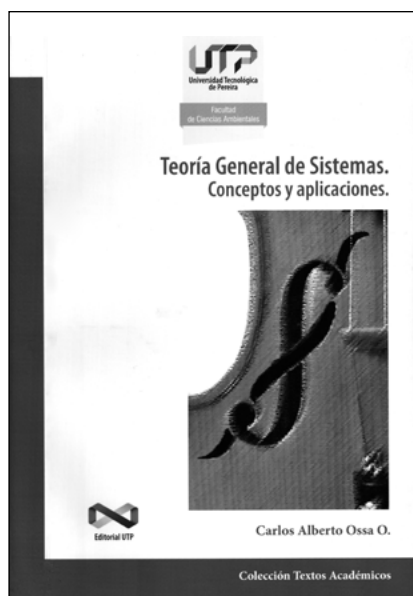
**Anexo 1. Escala de *engagement* académico UWES-s 9.**

|     |                                                                        |
|-----|------------------------------------------------------------------------|
| VI1 | Mis tareas como estudiante me hacen sentir lleno de energía            |
| VI2 | Me siento fuerte y vigoroso cuando estoy estudiando o voy a las clases |
| VI3 | Cuando me levanto por la mañana me apetece ir a clase o estudiar       |
| DE2 | Estoy entusiasmado con mi carrera                                      |
| DE3 | Mis estudios me inspiran cosas nuevas                                  |
| DE4 | Estoy orgulloso de hacer esta carrera                                  |
| AB3 | Soy feliz cuando estoy haciendo tareas relacionadas con mis estudios   |
| AB4 | Estoy inmerso en mis estudios                                          |
| AB5 | Me "dejo llevar" cuando realizo mis tareas como estudiante             |

Fuente: Schaufeli y Bakker (2003).







## Ciencia hecha realidad

### Reseña de C. A. Ossa, *Teoría general de sistemas. Conceptos y aplicaciones*

**Carlos Eduardo Maldonado**

Ph. D. en Filosofía  
Universidad del Rosario  
Bogotá, Colombia  
Centro de Estudios Políticos e Internacionales  
Correo electrónico: [carlos.maldonado@urosario.edu.co](mailto:carlos.maldonado@urosario.edu.co)  
Enlace ORCID: <http://orcid.org/0000-0002-9262-8879>

Parte de lo mejor de la ciencia de punta contemporánea está constituida por eso que podemos llamar, de un modo general, como "la gran familia de la complejidad": una familia conformada por muy diversos miembros. Así, por ejemplo, en ella se encuentran la teoría general de sistemas, la cibernética de primer y de segundo orden (sin dejar de mencionar la discusión en curso acerca de una cibernética de tercer orden), la teoría del caos, los fractales, la teoría de catástrofes y las ciencias de la complejidad, para mencionar tan solo a sus más destacados miembros. Desde luego, hay otros miembros, pero como en toda familia que se respeta siempre vale dejar algunos en la trasescena, pues no siempre son del todo

presentables. O la sociedad no los acoge del todo. En las familias siempre hay alguien que avergüenza a todos.

La teoría general de sistemas, también llamada como teoría de sistemas o la ciencia de sistemas, constituye, hoy por hoy, lo mejor de la ciencia que ha sido adoptada ya por parte de lo mejor de la sociedad: el Gobierno, el sector privado y las universidades, por ejemplo. Concomitantemente, se han desarrollado numerosas herramientas y enfoques sistémicos, y esta línea de trabajo exhibe lo más destacado del pensamiento en boga, del pensamiento de punta.

En Colombia, ya muchos hablan, trabajan o entienden del pensamiento sistémico. Pero son pocos, muy pocos (sobran los dedos de las manos), quienes en propiedad, con rigor y con sólido conocimiento no solamente se han apropiado de esta línea de trabajo, sino además y fundamentalmente han hecho contribuciones al mismo. Pues bien, tenemos ante nosotros un trabajo único y excepcional en el país, gracias al Profesor C. A. Ossa: *Teoría general de sistemas. Conceptos y aplicaciones*, un volumen de alto calibre, editado por la Universidad Tecnológica de Pereira y la Facultad de Estudios Ambientales.

Ingeniero de formación, Ossa ha construido un libro singular en Colombia, que —incluso hay que decirlo— se eleva sobre cualquier otro texto semejante, cercano o parecido en el espectro iberoamericano. Este es un libro de gran envergadura que da muestra suficiente de un dominio del tema y que, a la vez que expone el campo de que se ocupa, hace contribuciones importantes a este.

El libro comienza por la primera deuda que la ingeniería tiene con la ciencia: la física. Los dos primeros capítulos se concentran en explicar qué se entiende por *ciencia y método*, y avanza muy consecuentemente con la formalización del aparato matemático. Como una

justificación de lo que precede, el autor apela a los nombres, perfectamente distintos entre sí, de Popper, Kuhn y Feyerabend. Pero esa ha sido tan solo la introducción para el núcleo duro, que está definido por los capítulos cuatro, cinco y seis, en los que se presenta y discute la idea misma de teoría general de sistemas (TGS).

El conocimiento acerca de los orígenes y fundamentos de la TGS que demuestra el profesor Ossa no presenta ningún problema y no da lugar a ninguna discusión. Los conceptos son claros, los argumentos, sólidos y, en definitiva, el desarrollo del libro, muy bien logrado. Ciertamente, como en varios otros libros, existe el contraste con el mecanicismo y el reduccionismo. Este es un asunto que aún ocupará durante algún tiempo más a estudiosos, académicos y científicos. Mientras el reduccionismo y el determinismo sigan vigentes, se requerirá un espacio de discusión para allanar el camino de alguna de las vertientes de "la gran familia de la complejidad".

En varios pasajes, el texto tiene un carácter expositivo, acompañado aquí y allá por un buen conocimiento de matemáticas, algo que —siendo sinceros— no se puede jamás descartar de una buena formación científica. Muy convenientemente, el autor deja los aspectos técnicos para el final, en siete rigurosos apéndices. Como es habitual, quienes estén interesados en profundizar en los aspectos más técnicos son remitidos a estos apéndices. No mencionaré que resulta extraño llamarlos como "Apéndice Capítulo 1", y así sucesivamente. Pero esta es solo una cuestión de atavismos.

De manera consecuente, el capítulo seis discute las matemáticas de la TGS y sostiene que estas son: la termodinámica irreversible y, por tanto, las estructuras disipativas; la entropía y la teoría cuántica; la teoría de la información, la teoría de conjuntos difusos

y lo que podría denominarse —como propone el autor— una “lógica sistémica”. Es apasionante observar el híbrido que el profesor Ossa va desplegando entre el carácter expositivo y el carácter propositivo de la obra. Hubiera sido deseable una mayor asertividad por parte del autor, pero es evidente que existe una magnífica preocupación pedagógica por llevar de la mano al lector, al mismo tiempo, por los mojones e hitos del pensamiento sistémico, y por las propuestas y reflexiones propias de sí. Esta preocupación se hace explícita en el “resumen” que acompaña, al final, a cada capítulo. Lo que lee el lector es pensamiento-en-proceso, reflexión viva. Y sí: se vislumbran elementos orgánicos, de su propia vida y experiencia, de su propio cuerpo y pasión, que el autor va dejando entre una página y otra, entre una sección y la siguiente.

Quiero dejarlo claro: el valor enorme del libro que nos ofrece generosamente Ossa consiste en la ausencia de asepsia en el libro. No es un texto técnicamente bien elaborado y argumentativamente sólido. Por el contrario, el verdadero valor estriba en el hecho de que el autor está inmerso en su obra; en que, en una lectura cuidadosa, es evidente que va dejando un poco de hipótesis aquí, algo de riñones allá, un poco de hígado en este capítulo y algo de estómago o intestinos en aquel otro.

Walt Whitman decía que leer poesía significa ver con qué órgano escribe quién. Añadía que él mismo escribía con el estómago. Leer efectivamente *Hojas de hierba* o el *Canto a mí mismo* equivale a ver y sentir la poesía con el estómago. Esta imagen se puede extender sin dificultad a otros poetas y escritores. Pues bien, en ciencia y en filosofía no tiene por qué ser diferente. Un excelente libro es aquel en el que, sin proponérselo conscientemente y sin decirlo, un autor nos invita a recorrer con él algunas de las experiencias más vitales de que es

capaz. Entonces el texto que se lee puede sentirse igualmente. Que es lo mejor que jamás se puede pedir a alguien: autenticidad.

Pues bien, no conozco absolutamente ningún trabajo en el país, por decir lo menos, en el que un autor se comprometa con su obra como es el libro que aquí nos ocupa. El rigor no se pierde en ninguna página, pero gana con la autenticidad de la experiencia reflexiva que se alcanza a percibir para una lectura sensible e inteligente.

Una tercera unidad del libro está definida por los capítulos siete y ocho que se ocupan de lo que el autor denomina “la teoría de la complejidad”, un mote que ciertamente existe en la mejor bibliografía alrededor del mundo: *complexity theory* o *the theory of complexity*.

La tesis del autor es que, a su modo de ver, en la TCS se destacan las metodologías, mientras que en la teoría de la complejidad, los modelos matemáticos. Esta es una tesis con acento propio que da lugar a lo que podemos designar, por nuestra parte, como la sección más importante y larga del libro: capítulos nueve al doce, cuatro capítulos enteramente dedicados a la metodología.

El capítulo nueve elabora una tipología de metodologías de investigación, pero esta, antes que ser simplemente descriptiva, tiene como finalidad trazar el hilo conductor de todas las preocupaciones científicas del autor, a saber: plantear, proponer y discutir una metodología acorde al enfoque sistémico o —dicho en otras palabras— un sistema de sistemas metodológicos. Muy en consonancia con el marco y la filosofía que lo define, el profesor Ossa no propone “un” o “el” método científico; antes bien, muy coherentemente abre las puertas para un pluralismo metodológico.

Sobre esta base, los capítulos diez, once y doce estudian las metodologías duras y las metodologías blandas, correspondientemente. Si la ingeniería en general es física aplicada, lo que encontramos en estos dos capítulos son elaboraciones bien logradas acerca de problemas de intervención y de medición, dos preocupaciones cardinales de un científico con preocupaciones aplicadas o experimentales. Por los ejemplos, los diagramas, las ecuaciones y las tablas que contienen, es evidente que este es el terreno donde el autor se siente más cómodo. No tiene pocas razones para sentirse así.

Sin que el autor así lo mencione de manera explícita y directa, es en estos capítulos donde se expone la tesis central del libro y que osaríamos presentar en los siguientes términos: la TCS consiste en un abanico de métodos y metodologías, el cual tiene en común, dicho negativamente, no ser reduccionista ni determinista; y dicho de forma positiva, presentar una visión prismática del mundo que trabaja con grupos de soluciones a los problemas, de tal forma que es posible una dinámica fluida y no concluyente o taxativa, de la que el mundo y la ciencia se benefician por igual. Esta dinámica no es otra que lo que podría denominarse la “heurística del enfoque sistémico” o “heurística sistémica”.

Suponiendo que algo semejante fuera la tesis del libro, el valor no sería bajo. Por el contrario, tenemos con nosotros un libro de un inmenso valor científico y filosófico al mismo tiempo. Desafortunadamente, el autor no se atreve a definir su tesis de esta manera y, sin embargo, estoy seguro de que esta transcurre por los caminos de lo que, acaso impropriamente, me atrevo a esbozar. Suponiendo que le haga injusticias al libro y al autor, lo mejor que se puede decir entonces es que encontramos en este grupo de capítulos muy serios motivos de lectura y

relectura, de reflexión y de ideas, tesis y problemas. Verdaderamente, sería deseable que el profesor Ossa dejara un poco atrás la modestia y se lanzara a un planteamiento más vertical de las ideas, todas muy sugestivas y bien hilvanadas, desarrolladas en la unidad de los capítulos centrados sobre metodología. Como bien sostenía un buen amigo: "No hagas de la modestia tu principal virtud".

Nunca de valor secundario, otro elemento meritorio del libro que tenemos

en nuestras manos es el muy bien elaborado índice analítico incluido al final del libro de 22 páginas. Para quienes hemos hecho libros sabemos del trabajo ingente que representa un índice semejante. Por regla general, los libros académicos o científicos que se publican en Colombia aún no han aprendido la importancia, la ayuda y el trabajo que significa un índice analítico. Solo que este es la mezcla de un índice analítico y onomástico; doble motivo para brindar.

En síntesis, si estuviéramos en otra época, el libro bien habría podido llamarse: "Tratado sobre la teoría general de sistemas", porque la verdad lo es.

C. A. Ossa O., (2016). *Teoría general de sistemas. Conceptos y aplicaciones*. Pereira: Universidad Tecnológica de Pereira, Colección Textos Académicos, pp. 1-583, ISBN 978-958-722-228-9

*INNOVAR* surgió como revista académica de los departamentos de Gestión Empresarial y Finanzas de la Facultad de Ciencias Económicas de la Universidad Nacional de Colombia en 1991, con el propósito de servir como medio de difusión de los trabajos de investigación en el campo de la administración de empresas y de la contaduría pública. Está dirigida a estudiantes, docentes e investigadores interesados en temas teóricos, empíricos y prácticos de las ciencias sociales y administrativas.

Durante los tres primeros números tuvo una periodicidad anual. A partir de 1993 cambió su nombre por *INNOVAR, Revista de Ciencias Administrativas y Sociales*, desde el 2011 se publica con una frecuencia trimestral. El tiraje de cada edición es de 350 ejemplares, que circulan nacional e internacionalmente, bajo las modalidades de suscripción, canje institucional y venta al público a través de distribuidores comerciales en las principales librerías del país.

El contenido de la revista está distribuido en secciones, formadas por artículos que giran alrededor de diversos temas como cultura de la empresa, gestión y economía internacional, mercadotecnia y publicidad, historia empresarial, gestión de la producción, docencia, narcotráfico y sociedad, relaciones industriales, administración pública, medio ambiente, factor humano, contabilidad, finanzas, costos, organizaciones, debates bibliográficos y reseñas de libros actuales sobre estos tópicos.

Los contenidos de los artículos son responsabilidad de los autores, y la política editorial es abierta y democrática.

Para la publicación de trabajos en *INNOVAR*, el autor debe hacer llegar su contribución a la dirección de la revista, de acuerdo con las especificaciones contempladas en nuestras pautas, y escrita de forma clara, concisa y, en especial, con rigurosidad tanto en los planteamientos como en la argumentación de lo expuesto en su documento. A continuación se inicia el proceso de evaluación cuyos resultados permiten al comité editorial establecer la aceptación plena del artículo o la solicitud de modificaciones y ajustes que el autor debe efectuar para someter nuevamente el documento a evaluación.

Para la adquisición de números anteriores, el interesado puede comunicarse con la dirección de *INNOVAR*, Facultad de Ciencias Económicas, edificio 310, Universidad Nacional de Colombia, Ciudad Universitaria, o al correo electrónico: [revinnova\\_bog@unal.edu.co](mailto:revinnova_bog@unal.edu.co).

*INNOVAR* emerged as an academic journal published by the Entrepreneurial Management and Finance Departments of the Economic Sciences School at Universidad Nacional de Colombia in 1991; it was designed as a vehicle for broadcasting research work in the field of business administration and public accountancy. It is aimed at students, teachers and researchers interested in theoretical, empirical and practical themes related to the social and administrative sciences.

The first three numbers were published annually. From 1993 onwards the journal changed its name to *INNOVAR, Revista de Ciencias Administrativas y Sociales* and is currently edited four times a year with 350 printed copies. Up to date *INNOVAR* is one of the most recognised journals in the fields of Business Administration and Social Sciences in Colombia.

The journal's content is divided into sections made up of articles dealing with different themes such as: business culture; international management and economics; marketing techniques and publicity; entrepreneurial and business history; production management; teaching; narcotrafficking and society; industrial relationships; public administration; the environment; the human factor; accountancy; finance; costs; organisations; bibliographical debates; and reviews of current books dealing with these topics.

The content of an article is the author's responsibility; editorial policy is open and democratic.

To have an article published in *INNOVAR* an author must send his/her contribution to the journal e-mail address, according to those specifications contemplated in our guidelines. Such articles must be clearly and concisely written, the authors paying rigorous attention to both how matters are raised, approached and argued in their documents. An evaluation process is then begun whose results lead to the editorial committee being able to accept an article in its entirety or request modifications and adjustments, which an author must make before submitting the document for evaluation again.

Interested parties can obtain back-copies of previous issues by getting in touch with the office managing *INNOVAR*, at the Facultad de Ciencias Económicas, edificio 310, Universidad Nacional de Colombia, Ciudad Universitaria, Bogotá, Colombia, South America, at e-mail address: [revinnova\\_bog@unal.edu.co](mailto:revinnova_bog@unal.edu.co).



## Information éditoriale

*INNOVAR* apparaît comme une revue académique appartenant aux départements de gestion et finances de la Faculté de Sciences Economiques de l'Université Nationale de la Colombie en 1991, avec le propos de se constituer en un moyen de diffusion des résultats de la recherche en matière de gestion d'entreprises et de comptabilité publique. Celle-ci est dirigée aux étudiants, enseignants et chercheurs intéressés aux sujets théoriques, empiriques et pratiques des sciences sociales et administratives.

Les trois premiers numéros ont eu une périodicité annuelle. Dès 1993 elle a changé son nom à *INNOVAR, revista de ciencias administrativas y sociales* et est publiée actuellement tous les trois mois. La revue a un tirage de 350 exemplaires, qui circulent national et internationalement sous des modalités d'abonnement, échange institutionnel et vente directe à travers les principales librairies du pays.

La revue est distribuée en sections, touchant plusieurs thèmes tels que la culture de l'entreprise, la gestion et l'économie internationale, les techniques de marché et publicité, l'histoire des entreprises, la gestion de la production, la pédagogie, le trafic de drogues et la société, les relations industrielles, l'administration publique, l'environnement, le facteur humain, la comptabilité, les finances, les coûts, l'organisations, les débats bibliographiques et les reports de livres actuels traitant ces mêmes thèmes.

Le contenu des articles est la responsabilité des auteurs et la politique éditoriale est ouverte et démocratique.

Pour la publication des travaux dans *INNOVAR*, l'auteur doit adresser son travail à la direction de la revue suivant nos conventions ; écrire de façon claire, concise et surtout avoir de la rigueur tantôt au niveau des idées présentées que dans l'argumentation de celles-ci. Lors d'un processus d'évaluation, le comité éditorial établit soit la pleine acceptation de l'article, soit la demande de modifications de la part de l'auteur afin que le document puisse être présenté à nouveau.

Pour l'acquisition de numéros précédents, prière de se communiquer avec la direction de *INNOVAR, Universidad Nacional de Colombia, Ciudad Universitaria, Facultad de Ciencias Económicas, edificio 310*, (Bogotá-Colombie), au email: [revinnova\\_bog@unal.edu.co](mailto:revinnova_bog@unal.edu.co).

## Informação editorial

*INNOVAR* surgiu como uma revista acadêmica dos departamentos de Gestão Empresarial e Finanças da Faculdade de Ciências Econômicas da *Universidad Nacional de Colombia* em 1991, com o propósito de servir como meio de difusão dos trabalhos de investigação no campo da administração de empresas e da contabilidade pública. É dirigida a estudantes, docentes e investigadores interessados em temas teóricos, empíricos e práticos das ciências sociais e administrativas.

Durante os três primeiros números teve uma periodicidade anual. A partir de 1993 mudou seu nome a *INNOVAR, revista de ciencias administrativas y sociales* e sua periodicidade atual é trimestrais, com uma tiragem de 350 exemplares, que circulam nacional e internacionalmente baixo as modalidades de assinatura, permuta institucional e venda ao público através de distribuidores comerciais nas principais livrarias do país.

O conteúdo da revista está distribuído em seções formadas por artigos que giram ao redor de diversos temas como cultura da empresa, gestão e economia internacional, mercadologia e publicidade, história empresarial, gestão da produção, docência, narcotráfico e sociedade, relações industriais, administração pública, meio ambiente, fator humano, contabilidade, finanças, custos, organizações, debates bibliográficos e resenhas de livros atuais sobre estes tópicos.

Os conteúdos dos artigos são de responsabilidade dos autores. A política editorial é aberta e democrática.

Para a publicação de trabalhos na *INNOVAR*, o autor deve enviar sua contribuição à direção da revista, de acordo com as especificações contempladas em nossas pautas, e escrito de forma clara, concisa e, em especial, com rigorosidade tanto nas propostas como na argumentação do exposto no seu documento. Em seguida é iniciado o processo de avaliação cujos resultados permitem ao Comitê Editorial estabelecer a aceitação plena do artigo ou a necessidade de modificações e ajustes que o autor deve efetuar para submeter novamente o documento à avaliação.

Para a aquisição de números anteriores, o interessado pode comunicar-se com a direção de *INNOVAR, Facultad de Ciencias Económicas, edificio 310, Universidad Nacional de Colombia, Ciudad Universitaria*. Também através do e-mail: [revinnova\\_bog@unal.edu.co](mailto:revinnova_bog@unal.edu.co).

## PAUTAS PARA LOS COLABORADORES

### PAUTAS GENERALES PARA LOS ARTÍCULOS

Las políticas editoriales de la revista contemplan la publicación de temáticas administrativas y sociales en un tipo de artículos específicos:

**Artículos de investigación:** este tipo de artículo presenta de forma detallada los resultados originales de proyectos de investigación. Su estructura incluye cuatro apartes importantes: introducción, metodología, resultados y conclusiones.

**Artículo de reflexión:** este tipo de artículo presenta resultados de investigación desde una perspectiva analítica, interpretativa o crítica del autor, sobre un tema específico, recurriendo a fuentes originales.

**Artículo de revisión:** este tipo de artículo deberá ser resultado de una investigación donde se analizan, sistematizan e integran los resultados de investigaciones publicadas o no publicadas, sobre un campo en ciencia y tecnología, con el fin de dar cuenta de los avances y las tendencias de desarrollo. Debe presentar una cuidadosa revisión bibliográfica de por lo menos 50 referencias.

### DIRECTRICES PARA LOS RESÚMENES DE LOS ARTÍCULOS

#### Extensión

Se prefiere que los resúmenes tengan máximo entre 1500 y 2000 caracteres. La extensión debe ser proporcional con el tamaño del artículo; es decir, los artículos menos extensos requerirán un resumen corto, mientras que un artículo extenso tendrá un resumen con el máximo de caracteres.

#### Redacción

- Los resúmenes deben ser claros y fáciles de leer, y proporcionar información suficiente para que los lectores puedan comprender el asunto del artículo.
- Las frases deben tener una ilación lógica.
- El resumen debe escribirse en un español gramaticalmente correcto.

#### Elementos clave en la redacción

Los resúmenes deben presentar los siguientes elementos clave de forma precisa y breve, sin extenderse en datos innecesarios. No deben contener tablas, figuras o referencias. Su objetivo es reflejar con precisión el contenido del artículo. Estos elementos clave varían según el tipo de artículo.

#### Elementos clave para artículos de investigación

- Propósito del estudio
- Breve descripción de las materias
- Metodología
- Ubicación del estudio (si es pertinente o de alguna particularidad)
- Resultados, conclusiones y repercusiones

#### Elementos clave para artículos de reflexión

- Tema principal
- Desarrollo lógico del tema
- Punto de vista del autor
- Repercusiones, inferencias o conclusiones

#### Elementos clave para artículos de revisión (debate bibliográfico)

- Alcance de la revisión
- Periodo de las publicaciones revisadas
- Origen de las publicaciones
- Tipos de documentos revisados
- Opinión del autor sobre la literatura estudiada, aspectos destacables o información sobre algunos hallazgos que resultaron de la investigación
- Conclusiones sobre las líneas de investigación estudiadas

### PAUTAS ESPECÍFICAS PARA ARTÍCULOS Y RESEÑAS

El comité editorial de INNOVAR considerará los siguientes aspectos para aceptar o rechazar en primera instancia los artículos y reseñas elegibles para publicación. De tal modo, solicitamos a nuestros colaboradores que tengan presente estas recomendaciones:

- Solo serán considerados para publicación trabajos inéditos cuyos aportes sean originales. No es aceptable la presentación de artículos publicados en otros idiomas o cuyos resultados estén publicados.
- El artículo que se someta a la revista no puede estar bajo evaluación en otro medio.
- Los autores deben ser profesionales, docentes e investigadores con una formación mínima de posgrado y expertos en el tema.
- El contenido de los artículos es responsabilidad de los autores, y la política editorial es abierta y democrática.
- El título del artículo debe ser conciso y corresponder al contenido, sin dejar de señalar específicamente el tema o la materia estudiada.
- Toda aclaración sobre el trabajo (carácter, agradecimientos, colaboradores, etc.) se indicará en una página de presentación en la que se incluye el resumen, palabras clave y datos de los autores del artículo.
- Para cada artículo se debe adjuntar la clasificación del *Journal of Economic Literature* (JEL Classification) según la temática que corresponda, de acuerdo con los códigos establecidos para búsquedas internacionales de producción bibliográfica (los códigos deben ser específicos y no más de 3). Esta clasificación se puede consultar en: <http://www.aeaweb.org>.
- Para la extensión de los artículos se sugiere entre 5 mil a 8 mil palabras. Sin embargo, ningún artículo enviado podrá superar las 10 mil palabras, incluyendo referencias.
- Los originales deben enviarse en formato de Word al correo electrónico ([revinnova\\_bog@unal.edu.co](mailto:revinnova_bog@unal.edu.co)). Todos los artículos deben contener resumen y palabras clave (mínimo cuatro). Asimismo, las gráficas, tablas, imágenes y demás elementos deben incluirse en el cuerpo del texto en un formato editable o adjuntarse en los programas originales en los que se realizaron.
- Las reseñas, que son textos de carácter divulgativo, no deben superar las 1500 palabras y deben entregarse también en archivo de Word, acompañadas de una imagen de la carátula del libro o de la publicación que se está reseñando (.jpg, de mínimo 300 dpi).
- En el momento de presentar un artículo, cada autor deberá cumplimentar, firmar y remitir por correo electrónico una ficha en la que se incorporan sus datos completos, además de declarar que el artículo postulado es inédito y que no se encuentra en proceso de evaluación en otra revista.
- Las referencias bibliográficas, dentro del texto corrido de los artículos, emplearán el sistema parentético (apellido, año, página), así: (Nieto, 1992, p. 4). Al final del contenido del artículo debe incluirse el listado de referencias bibliográficas, en orden alfabético (incluyendo comas, paréntesis, puntos, mayúsculas y cursivas), siguiendo las normas de citación y de estilo de la American Psychological Association (APA), sexta edición. Se debe asegurar que el número de referencias que se indique sea el mismo que las citadas dentro del artículo (ni mayor ni menor). También, en caso de que las referencias cuenten con DOI, se debe indicar en las mismas (para mayor información comuníquese con la coordinación editorial).

### PROCESO DE EVALUACIÓN

La revista podrá desestimar la publicación de un artículo si, por decisión interna, se determina que no cumple con ciertos estándares académicos o editoriales. Además, si se detecta que un artículo postulado ya ha sido publicado total o parcialmente, o si existen trabajos similares ya publicados por los mismos autores y se establece que la contribución del artículo es residual, será rechazado definitivamente del proceso.

**Convocatoria de evaluadores.** Los artículos postulados serán puestos bajo la atención de expertos en el tema, para que de manera independiente (evaluación "ciega") conceptúen sobre el trabajo, considerando los siguientes criterios: calidad o nivel académico, originalidad, aporte al conocimiento y a la docencia, claridad en la presentación, claridad de la redacción y de la literatura, interés y actualidad del tema.

El evaluador tiene la potestad de emitir su concepto en el formato sugerido o de la manera que a bien tenga. La revista ha revisado previamente los perfiles de los evaluadores y considera que tienen el bagaje académico suficiente para desarrollar su labor con total independencia.

**Confidencialidad.** El proceso de evaluación de la revista se realizará bajo las condiciones del arbitraje "doblemente ciego". La revista reserva todos los datos de los auto-

res y revisores, y los detalles y resultados del proceso únicamente se revelarán a los directamente involucrados (autores, evaluadores y editores). Se pide a los autores que al momento de elaborar sus artículos eviten una excesiva autocitación o cualquier tipo de dato en el cuerpo del texto que ofrezca pistas sobre su identidad o la del grupo autor. Asimismo, las alusiones a proyectos de investigación relacionados con los artículos o los agradecimientos, se deben incluir en el texto solo si el artículo resulta aprobado (no obstante, se debe informar a los editores estos datos para evitar eventuales conflictos de intereses en el contacto de lectores del trabajo).

**Tiempos de evaluación.** Entre la convocatoria de los pares, su aceptación y entrega del concepto transcurre un tiempo promedio de ocho (8) meses. Sin embargo, ese periodo puede ser menor o mayor, de acuerdo con la disponibilidad de los revisores y otros factores que pueden dilatar o acelerar el proceso. La revista solo remitirá a los autores una comunicación oficial sobre su artículo, una vez tenga un resultado decisorio sobre la aceptación completa, aceptación condicionada (con cambios leves) o rechazo (con modificaciones que implican un replanteamiento sustancial de la propuesta. De igual manera informará cuando el artículo escapa del interés de la revista).

**Entrega de correcciones.** Si los conceptos de los pares sugieren modificaciones leves, los autores deberán ceñirse a una línea de tiempo que no exceda las ocho (8) semanas. Si un artículo recibe conceptos que suponen modificaciones sustanciales, y la Dirección estima que puede ser aceptado para un nuevo ciclo de evaluaciones, los autores tendrán que remitir sus ajustes en un periodo no mayor a 16 semanas. En todos los casos, se deberá entregar un reporte anexo relacionando los cambios que se efectuaron en la propuesta.

**Rechazo de artículos.** El propósito del proceso de evaluación en INNOVAR, además de validar los avances en el conocimiento en nuestras áreas temáticas, es el de ofrecer una oportunidad a los autores de mejorar sus propuestas y afinar sus planteamientos, hacia la construcción de artículos más sólidos. En este sentido, esperamos que los autores sepan aprovechar los comentarios de los evaluadores cuando su documento resulta descartado para publicación. Aunque la revista está dispuesta a recibir artículos replanteados, se pide a los autores no volver a someter una versión corregida de un artículo rechazado antes de un lapso que oscila entre los tres (3) a seis (6) meses. El editor informará a los autores del tiempo que deberán esperar, si expresan interés de volver a someter su artículo. El rechazo definitivo de un artículo, se dará cuando no corresponda a la línea editorial o temática de la revista, o cuando la Dirección así lo exprese.

**Reseñas.** Por ser de índole divulgativo, las reseñas serán evaluadas internamente por el equipo editorial de la revista para definir su publicación.

### NOTAS DE INTERÉS

- El envío de un artículo a un proceso de evaluación no obliga al Comité editorial de INNOVAR ni a sus editores a realizar la publicación.
- Los artículos y las reseñas se recibirán sin interrupciones todo el año.
- Si la coordinación de la revista no acusa recibo de la postulación de un trabajo dentro de un lapso de ocho (8) días o si no ha recibido respuesta a cualquier tipo de mensaje en ese plazo, por favor, redirija su mensaje al correo electrónico opcional: [innovarjournal@gmail.com](mailto:innovarjournal@gmail.com)
- Cuando un artículo es aprobado, el(los) autor(es) cede(n) los derechos de publicación a la Escuela de Administración de Empresas y Contaduría Pública de la Facultad de Ciencias Económicas de la Universidad Nacional de Colombia.
- Los artículos publicados en INNOVAR no pueden aparecer en ningún medio masivo de comunicación sin ser citada la publicación previa en *Innovar*. En el caso de publicaciones de recopilación, los autores deberán pedir autorización expresa a la revista y/o a la Escuela de Administración de Empresas y Contaduría Pública.

Revista INNOVAR, Facultad de Ciencias Económicas, Universidad Nacional de Colombia, edificio 310, primer piso, Centro Editorial, Ciudad Universitaria.

Teléfono (57) (1) 3165000, ext. 12308/12367

Correo electrónico: [revinnova\\_bog@unal.edu.co](mailto:revinnova_bog@unal.edu.co)  
[innovarjournal@gmail.com](mailto:innovarjournal@gmail.com)

Página web: [www.innovar.unal.edu.co](http://www.innovar.unal.edu.co)

## GUIDELINES FOR CONTRIBUTING AUTHORS

### GENERAL POINTS ABOUT ARTICLES

The journal's publisher policy contemplates publishing specific articles on administrative and social topics:

**Research articles:** this type of article presents detailed original results from research projects. Its structure has four important parts: introduction, methodology, results and conclusions.

**Reflection articles:** this type of article presents the results of research from an author's original source-based analytical, interpretative or critical perspective on a specific topic.

**Review articles:** this type of article must be the result of research analysing, systematising and integrating published or unpublished research results in a field of science and technology giving an account of advances and trends in R&D. It must give a careful bibliographic review having at least 50 references.

### SPECIFIC GUIDELINES FOR ABSTRACTS

A maximum of 1.500 to 2.000 characters is preferred. The length may be proportionate to the article. That is, shorter articles warrant shorter abstracts, whereas an abstract for a longer article may be at the maximum.

#### Construction

- Abstracts should be clear and easy to read with enough detail to help the reader understand what the article is about.
- Sentences should flow logically.
- The abstract should be written with correct English-language grammar and spelling.

#### Elements

Key elements for an abstract vary according to the type of article. Note: the order in which key elements are placed may vary from article to article for any type.

#### Key Elements for Experimental/Research Articles

- Study purpose
- Brief description of the subjects
- Methodology
- Study location (if important or unusual)
- Results, conclusions or implications.

#### Key Elements for Discussion Articles

- Major theme
- Logical development of the theme
- Author's point of view
- Implications, inferences, or conclusions.

#### Key Elements for Literature/Research Reviews

- Scope of the review
- Publication time span
- Publication origin
- Types of documents reviewed
- Author's opinion of the reviewed literature, particularly unique or important research findings
- Conclusions about the research trends.

Abstracts should present key elements precisely and concisely, with no extraneous information. Abstracts should not contain data tables, figures, or references. Most of all, they must accurately reflect the content of the article.

### SPECIFIC GUIDELINES FOR ARTICLES AND REVIEWS

INNOVAR's publisher committee will consider the following aspects for accepting or rejecting eligible articles and reviews for publication in the first instance. Our contributors are thus asked to take the following recommendations into account:

1. Only unpublished works whose contributions are original will be accepted for publication. Submission of articles published in other languages or whose results have been published is unacceptable;
2. Articles submitted to the journal cannot be under evaluation by another medium;

3. Authors must be professionals, professors and researchers having at least postgraduate training and be experts on the topic;
4. The content of an article is an author's responsibility, publisher policy being open and democratic;
5. An article's title must be concise and correspond to its content whilst specifically indicating the topic or material being studied;
6. All clarifications regarding the work (character, acknowledgments, collaborators, etc.) shall be indicated on a presentation page which includes the abstract, keywords and data on the authors of the article;
7. Each article must give the Journal of Economic Literature classification (JEL classification) to which it corresponds, according to the codes established for international searches of bibliographic production (the codes must be specific, no more than 3 being given). Such classification can be consulted at: <http://www.aeaweb.org>.
8. It is suggested that the articles have between 5000 and 8000 words. However, no article submitted shall have more than 10,000 words, including references;
9. Original articles must be sent to our e-mail ([revinnova\\_bog@unal.edu.co](mailto:revinnova_bog@unal.edu.co)). All files must contain the text in Word, an analytical summary and the article's key words (a minimum of four). At the same time, the graphics, tables, images and other elements must be included within the body of the text in an editable format or annexed in the original programs in which they were created;
10. The reviews, which are texts in the nature of publicity, must not total more than 1500 words and must also be submitted in Word files, accompanied by an image of the cover of the book or other publication that is being summarized (jpg, of a minimum of 300 dpi);
11. When delivering material, each author must complete, sign and send a form by e-mail which will provide a record of her/his complete data, as well as declaring that the article being put forward for consideration is unedited and is not being evaluated by any another journal.
12. Bibliographic citations within the text of an article must use the parenthetical system (surname, year, page), as follows: (Nieto, 1992, p. 4). A list of bibliographic references must be included at the end of the complete text of an article, in alphabetic order of authors' surnames (including commas, brackets, full-stops, capital and italic letters), following the American Psychological Association (APA), sixth edition, referencing and style system for presenting publishable articles. Authors must verify that listed references correspond to the cites within the body of the paper (neither more nor less). Additionally, when references count on a DOI number this must be included in the list (for further information, you may enter the journal's web page or get in touch with staff in the editorial office).

### EVALUATION PROCESS

The journal has the right to reject publication of an article if, by internal decision, it determines that the article does not fulfill certain academic or editorial standards. Additionally, if it is found that a submitted article has already been totally or partially published, or if similar works exist that have already been published by the same authors and it is determined that the article's contribution is residual, it will definitively be rejected.

**Evaluators' role.** Articles being put forward for consideration will be scrutinised by experts on the topic so that they may independently give their concept of the work (blind evaluation), taking the following criteria into consideration: quality or academic level, originality, contribution towards knowledge and teaching, clarity in presentation, clarity in how the work has been written and the literature used and cited, interest and topicality of the subject matter.

The evaluator may deliver his/her anonymous concept in the suggested format or in the way which suits him/her best. The journal has previously reviewed the evaluators' academic profiles and considers that they have sufficient academic experience and knowledge for working independently.

**Confidentiality.** The journal's evaluation will involve double-blind review conditions. The journal reserves all data pertaining to the authors and reviewers; the details and results of the process will only be revealed to those directly involved (authors, evaluators and editors). All authors are asked to avoid excessively citing themselves when writing their articles and avoid putting any type of data within the body of the text offering clues as to their identity or that

of the group of authors. Likewise, allusions to research projects related to the articles or such like acknowledgements may only be included in the text if the article is approved (nevertheless, the editors must be informed of such data to avoid eventual conflicts of interest when readers come into contact with the work).

**Evaluation time.** An average of eight (8) months elapses between the time when reviewers have been asked to give their peer evaluation of any work, its acceptance and the delivery of their opinion. However, such period may be shorter or longer depending on reviewers' availability and other factors which could postpone or accelerate the process. The journal will only send prospective authors an official communication about their articles once a decision has been made on whether to offer complete acceptance, conditional acceptance (slight changes must be made) or reject the article (modifications must be made which imply substantial rethinking of the proposal, or similarly when an article submitted for consideration has nothing to do with the journal's field of interest).

**Making corrections and sending in the corrected manuscript.** If the peers' opinions suggest that slight modifications should be made, then authors must adhere to a time-line which will not exceed eight (8) weeks. If the peers' opinions demand that an article be submitted to substantial modification and the editorial committee considers that it could be accepted for a new cycle of evaluations, then the authors will have to remit their adjustments within a period no greater than 16 weeks. In all cases, a report must be attached in which all changes made to the proposal have been related.

**Rejecting an article.** The purpose of the evaluation process in Innovar (as well as validating advances being made in knowledge (know-how) in our thematic areas) is to offer authors an opportunity to improve their proposals, refine their thinking, so that they construct more solid articles. We would thus expect that authors know how to take advantage of evaluators' comments when their document has been rejected for publication. Even though the journal is willing to receive rethought/reworked articles, authors are asked not to resubmit a corrected version of a rejected article before three (3) to six (6) months have elapsed. The editor will inform the authors of the time they must wait if they have expressed an interest in resubmitting their article. An article may receive a definitive rejection when it does not correspond to the journal's editorial or thematic line, or when the editorial committee expresses its considered decision to reject it.

**Reviews.** As these are informative by nature, reviews will be evaluated internally by the journal's editorial team who will decide on whether to publish them.

### NOTES OF INTEREST

- An article having been sent to the journal and its eventual submission to an evaluation process does not oblige Innovar's Editorial Committee or its editors to publish such work.
- Articles and reports will be received without interruption throughout the whole year.
- If the journal's coordination office has not acknowledged receiving work submitted for consideration with a lapse of eight (8) days, please redirect your message to the following optional e-mail: [innovarjournal@gmail.com](mailto:innovarjournal@gmail.com)
- All authors cede their publication rights to the Universidad Nacional de Colombia's School of Business Administration and Public Accountancy (Economics Faculty) when an article has been approved for publication.
- The articles published in Innovar must not appear in any other means of mass communication without citing prior publication in Innovar. In the case of publications which are compilations of other work, then the authors must ask the journal and/or the School of Business Administration and Public Accountancy's express authorisation to submit such work.

Revista INNOVAR, Facultad de Ciencias Económicas, Universidad Nacional de Colombia, edificio 310, primer piso, Oficina Centro Editorial, Ciudad Universitaria.

Tel. (57) (1) 3165000, ext. 12308/12367

E-mail: [revinnova\\_bog@unal.edu.co](mailto:revinnova_bog@unal.edu.co)  
[innovarjournal@gmail.com](mailto:innovarjournal@gmail.com)

Web page: [www.innovar.unal.edu.co](http://www.innovar.unal.edu.co)

# PAUTAS PARA OS COLABORADORES

## PAUTAS GERAIS PARA OS ARTIGOS

As políticas editoriais da revista contemplam a publicação de temáticas administrativas e sociais em um tipo de artigos específicos:

**Artigos de investigação:** Este tipo de artigo apresenta de forma detalhada os resultados originais de projetos de investigação. Sua estrutura inclui quatro partes importantes: introdução, metodologia, resultados e conclusões.

**Artigos de reflexão:** Este tipo de artigo apresenta resultados de investigação desde uma perspectiva analítica, interpretativa ou crítica do autor, sobre um tema específico, recorrendo a fontes originais.

**Artigos de revisão:** Este tipo de artigo é resultado de uma investigação onde se analisam, sistematizam e integram os resultados de investigações publicadas ou não publicadas, sobre um campo em ciência e tecnologia, com o fim de dar conta dos avanços e tendências de desenvolvimento. Deve apresentar uma cuidadosa revisão bibliográfica de pelo menos 50 referências.

## DIRETRIZES PARA OS RESUMOS DOS ARTIGOS

### Extensão

É preferível que os resumos tenham máximo entre 1500 e 2000 caracteres. A extensão deve ser proporcional ao tamanho do artigo. Ou seja, os artigos menos extensos requerem um resumo curto, enquanto que um artigo extenso terá um resumo com o máximo de caracteres.

### Redação

- Os resumos devem ser claros e fáceis de ler e proporcionar informação suficiente para que os leitores possam compreender o assunto do artigo.
- As frases devem ter uma ilação lógica.
- O resumo deve ser escrito em um espanhol gramaticalmente correto.

### Elementos chave na redação

Os resumos devem apresentar os seguintes elementos chave de forma precisa e breve, sem se estender em dados desnecessários. Não devem conter tabelas, figuras ou referências. Seu objetivo é refletir com precisão o conteúdo do artigo. Estes elementos chave variam segundo o tipo de artigo.

### Elementos chave para artigos de investigação

- Propósito do estudo
- Breve descrição das matérias
- Metodologia
- Posicionamento do estudo (se é pertinente ou de alguma particularidade)
- Resultados, conclusões e repercussões

### Elementos chave para artigos de reflexão

- Tema principal
- Desenvolvimento lógico do tema
- Ponto de vista do autor
- Repercussões, inferências ou conclusões

### Elementos chave para artigos de revisão (debate bibliográfico)

- Alcance da revisão
- Período das publicações revisadas
- Origem das publicações
- Tipos de documentos revisados
- Opinião do autor sobre a literatura estudada, aspectos destacáveis ou informação sobre algumas descobertas resultantes da investigação
- Conclusões sobre as linhas de investigação estudadas

## PAUTAS ESPECÍFICAS PARA ARTIGOS E RESENHAS

O Comitê Editorial de INNOVAR considerará os seguintes aspectos para aceitar ou recusar em primeira instância os artigos e resenhas, selecionados para publicação. Dessa forma, solicitamos aos nossos colaboradores que tenham em vista estas recomendações:

- Somente serão considerados para publicação trabalhos

inéditos cujas contribuições sejam originais. Não é aceitável a apresentação de artigos publicados em outros idiomas ou cujos resultados estejam publicados.

- O artigo que seja submetido à revista não pode estar pendente de avaliação em outro meio.
- Qualidade dos autores: Os autores devem ser profissionais, docentes e investigadores com uma formação mínima de pós-graduação e experts no tema.
- O conteúdo dos artigos é de responsabilidade dos autores e a política editorial é aberta e democrática.
- O título do artigo deve ser conciso e corresponder ao conteúdo, sem deixar de demonstrar especificamente o tema ou a matéria estudada.
- Toda a clarificação sobre o trabalho (caráter, agradecimentos, colaboradores, etc) será indicada em uma página de apresentação na qual se incluirá o resumo, palavras chave e dados dos autores do artigo.
- Para cada artigo deve-se anexar a classificação do Journal of Economic Literature (JEL Classification) segundo a temática correspondente, de acordo com os códigos estabelecidos para pesquisas internacionais de produção bibliográfica (os códigos devem ser específicos e não superiores a 3). Esta classificação pode ser consultada em: <http://www.aeaweb.org>.
- Quanto à extensão dos artigos sugere-se entre 5 mil a 8 mil palavras. Sem embargo, nenhum artigo enviado poderá superar 10 mil palavras, incluindo referências.
- Os artigos devem ser entregues através de um documento em formato Word, contendo o texto original, resumo analítico e palavras chave (mínimo quatro), a nosso email ([revinnova\\_bog@unal.edu.co](mailto:revinnova_bog@unal.edu.co)). Da mesma forma, os gráficos, tabelas, imagens e demais elementos deverão estar incluídos no corpo do texto, em um formato passível de edição, ou adjuntos aos programas originais nos que se realizaram.
- As resenhas, que são textos de caráter divulgativo, não deverão superar 1500 palavras e devem ser entregues também em arquivo de Word, acompanhadas de uma imagem da capa do livro ou da publicação que está sendo resenhada (jpg, de, no mínimo, 300 dpi).
- No momento de entregar o material, cada autor deverá preencher, assinar e remeter por e-mail uma ficha que contenha seus dados completos, além de declarar que o artigo apresentado é inédito e que não se encontra em processo de avaliação em outra revista.
- As referências bibliográficas, dentro do texto corrido dos artigos, empregarão o sistema parentético (sobrenome, ano, página), assim: (Nieto, 1992, p. 4). Ao final do conteúdo do artigo deve ser incluída a lista de referências bibliográficas, em ordem alfabética (incluindo vírgulas, parênteses, pontos, maiúsculas e itálicas), seguindo as normas de citação e de estilo da American Psychological Association (APA), sexta edição, para a apresentação dos artigos publicáveis. Deve-se garantir que o número de referências que se indique seja o mesmo que as citadas no artigo (nem maior nem menor). Também, caso as referências contem com DOI, este deve ser indicado (para maiores informações pode-se acessar o site da revista ou comunicar-se com a coordenação editorial).

## PROCESSO DE AVALIAÇÃO

A revista poderá desconsiderar a publicação de um artigo se, por decisão interna, estabeleça-se que não cumpre com certos padrões acadêmicos ou editoriais. Além disso, caso seja detectado que um artigo postulado já foi publicado total ou parcialmente, ou que existam trabalhos similares já publicados pelos mesmos autores e se estabelece que a contribuição do artigo é residual, será este definitivamente rechaçado do processo.

**Convocação de avaliadores.** Os artigos apresentados serão colocados a disposição de especialistas no tema para que, de maneira independente (avaliação cega) expressem um conceito sobre o trabalho, considerando os seguintes critérios: qualidade ou nível acadêmico, originalidade, contribuição ao conhecimento e à docência, clareza na apresentação, clareza da redação e da literatura, interesse e atualidade do tema.

O avaliador tem a faculdade de emitir seu conceito no formato sugerido ou da maneira que entender melhor. A revista examinou previamente os perfis dos avaliadores e considera que têm a bagagem acadêmica necessária para desenvolver seu trabalho com total independência.

**Confidencialidade.** O processo de avaliação da revista será realizado sob as condições da arbitragem "duplamente cega". A revista reserva todos os dados dos autores e re-

visores, e os detalhes e resultados do processo serão revelados unicamente aos diretamente interessados (autores, avaliadores e editores). Solicita-se aos autores que, no momento da elaboração de seus artigos, evitem uma excessiva auto-citação ou qualquer tipo de dado no corpo do texto que ofereça pistas sobre sua identidade ou do grupo autor. Da mesma forma, as alusões a projetos de pesquisa relacionados com os artigos, ou os agradecimentos, somente devem ser incluídos no texto em caso de aprovação do artigo (não obstante, deve-se informar aos editores estes dados para evitar eventuais conflitos de interesses no contato de leitores do trabalho).

**Período de avaliação.** Entre a convocação dos pares, sua aceitação e entrega do conceito, transcorre um tempo médio de oito (8) meses. Sem embargo, esse período pode ser menor ou maior, de acordo com a disponibilidade dos revisores e outros fatores que podem dilatar ou acelerar o processo. A revista somente remeterá aos autores uma comunicação oficial sobre seu artigo após um resultado decisório sobre a aceitação completa, aceitação condicionada (com pequenas modificações) ou rechaço (com modificações que implicam uma revisão substancial da proposta. Da mesma forma informará quando o artigo escapa ao interesse da revista).

**Entrega de correções.** Se os conceitos dos pares sugerem pequenas modificações, os autores deverão limitar-se a um período não superior a oito (8) semanas. Se um artigo recebe conceitos que supõem modificações substanciais, e a Direção estima que pode ser aceito para um novo ciclo de avaliações, os autores terão que remeter seus ajustes em um período não superior a dezesseis (16) semanas. Em todos os casos, deve ser entregue um relatório anexo, relacionando as modificações que foram efetuadas na proposta.

**Rechaço de artigos.** O propósito do processo de avaliação na INNOVAR, além de validar os avanços no conhecimento em nossas áreas temáticas, é o de oferecer uma oportunidade aos autores de aperfeiçoarem e apurarem suas propostas, para a construção de artigos mais consistentes. Neste sentido, esperamos que os autores saibam aproveitar os comentários dos avaliadores quando seu documento seja eventualmente descartado para publicação. Ainda que a revista esteja disposta a receber artigos revisados, solicita-se aos autores que voltem a submeter à avaliação uma versão corrigida de um artigo rechaçado antes de um lapso temporal de três (3) a seis (6) meses. O editor informará aos autores do tempo que deverão esperar, caso expressem interesse em voltar a submeter seu artigo à avaliação. O rechaço definitivo de um artigo ocorrerá quando não corresponder à linha editorial ou temática da revista, ou quando a Direção assim o expresse.

**Resenhas.** Por serem de índole divulgativa, as resenhas serão avaliadas internamente pela equipe editorial da revista para definir sua publicação.

## NOTAS DE INTERESSE

- O envio de um artigo e sua eventual apresentação a um processo de avaliação, não obriga o Comitê Editorial da INNOVAR nem os seus editores a realizar a publicação.
- Os artigos e as resenhas serão recebidos ininterruptamente durante todo o ano.
- Se a coordenação da revista não informar o recebimento de um trabalho dentro de um período de oito (8) dias, favor reenviar sua mensagem ao e-mail opcional: [innovar-journal@gmail.com](mailto:innovar-journal@gmail.com)
- Quando um artigo é aprovado, o autor cede os direitos de publicação à *Escuela de Administración de Empresas y Contaduría Pública de la Facultad de Ciencias Económicas de la Universidad Nacional de Colombia*.
- Os artigos publicados na INNOVAR não podem aparecer em nenhum meio massivo de comunicação sem ser citada sua prévia publicação na revista. No caso de publicações de recopilación, os autores deverão solicitar expressa autorização da revista INNOVAR e/ou da *Escuela de Administración de Empresas y Contaduría Pública de la Facultad de Ciencias Económicas de la Universidad Nacional de Colombia*.

Revista INNOVAR, Facultad de Ciencias Económicas, Universidad Nacional de Colombia, edificio 310, primer piso, Oficina Centro Editorial, Ciudad Universitaria.

Tel. (57) (1) 3165000, ext. 12308/12367

E-mail: [revinnova\\_bog@unal.edu.co](mailto:revinnova_bog@unal.edu.co)  
[innovarjournal@gmail.com](mailto:innovarjournal@gmail.com)

Web page: [www.innovar.unal.edu.co](http://www.innovar.unal.edu.co)



## NORMES POUR LES COLLABORATEURS

### RÈGLES GÉNÉRALES POUR LES ARTICLES

Les politiques d'éditions de la revue envisagent la publication d'articles spécifiques sur des thèmes administratifs et sociaux :

**Articles de recherche :** Ce genre d'article présente de façon détaillée les nouveaux résultats de projets de recherches. Sa structure comprend quatre points importants : l'introduction, la méthodologie, les résultats et les conclusions.

**Articles de réflexion :** Ce genre d'article présente des résultats de recherche dans une perspective analytique, interprétative ou critique de l'auteur, sur un sujet spécifique, en faisant référence aux sources de l'auteur.

**Article de révision :** Ce genre d'article sera le résultat d'une recherche qui analyse, systématise ou intègre les résultats de recherches publiées ou non, dans un domaine scientifique et technologique, afin de rendre compte des avancées et des tendances de développement. Il devra présenter une révision bibliographique minutieuse d'au moins 50 références.

Des articles de réflexion, des articles critiques et des synthèses de livres seront également publiés.

### DIRECTIVES POUR LES RÉSUMÉS DES ARTICLES

#### Taille

Il est préférable que les résumés comprennent entre 1500 et 2000 caractères au maximum. La taille doit être proportionnelle à celle de l'article. C'est-à-dire que plus l'article est court et plus le résumé devra l'être alors que le résumé d'un article long aura le maximum de caractères.

#### Rédaction

- Les résumés doivent être clairs, faciles à lire et donner suffisamment d'informations pour que les lecteurs puissent comprendre le sujet de l'article.
- Les phrases doivent avoir une suite logique.
- Le résumé doit être écrit dans un espagnol grammaticalement correct.

#### Éléments clés dans la rédaction

Les résumés doivent présenter les éléments-clés suivants de façon précise et brève, sans s'étendre à des données inutiles. Ils en doivent pas contenir de tableaux, de figures ou de références. Son but est de refléter avec précision le contenu de l'article. Ces éléments clés changent selon le genre d'article.

#### Éléments-clé pour des articles de recherche

- But de l'étude
- Une brève description des matières
- La méthodologie
- La place de l'étude (si elle est pertinente ou contient une particularité)
- Résultats, conclusions et répercussions

#### Éléments-clés pour des articles de réflexion

- Sujet principal
- Développement logique du sujet
- Point de vue de l'auteur
- Répercussions, conséquences ou conclusions

#### Éléments-clé pour des articles de révision (débat bibliographique)

- Étendue de la révision
- Période des publications révisées
- Origine des publications
- Genres de document révisé
- Opinion de l'auteur sur le texte étudié, aspects à mettre en valeur ou information sur quelques découvertes qui résultent de la recherche
- Conclusions sur les lignes de recherche étudiées

### RÈGLES SPÉCIFIQUES POUR LES ARTICLES ET LES RÉSUMÉS

Le comité d'édition d'INNOVAR tiendra compte de plusieurs aspects pour accepter ou refuser à leur réception les articles ou les résumés qui pourront être publiés. Pour cette raison, nous demandons à nos collaborateurs de tenir compte des recommandations suivantes :

- Les travaux inédits dont l'apport est original seront seulement considérés pour leur publication. La présenta-

tion d'articles publiés en d'autres langues ou dont les résultats sont déjà publiés n'est pas acceptable.

- Tout article remis à la revue ne peut être en processus d'évaluation dans une autre publication.
- Qualité des auteurs : Les auteurs doivent être des professionnels, des professeurs et des chercheurs, au moins titulaires d'un diplôme de troisième cycle et experts en la matière.
- Les auteurs sont responsables du contenu de leurs articles et la politique éditoriale est ouverte et démocratique.
- Le titre de l'article doit être concis et en rapport avec le contenu, tout en mentionnant spécifiquement le sujet ou la matière étudiée.
- Toute information au sujet du travail (type de texte, remerciements, collaborateurs, etc.) sera indiquée sur la page de présentation comprenant le résumé, les mots-clés, et les données des auteurs de l'article.
- Chaque article doit être accompagné de la classification du Journal of Economic Literature (JEL Classification) selon le sujet correspondant et en accord avec les codes établis pour des recherches internationales de production bibliographique (les codes doivent être spécifiques et au plus au nombre de 3). Cette classification peut être consultée à : <http://www.aeaweb.org>.
- La longueur suggérée pour les articles est de 5 mille à 8 mille mots. De toute façon, aucun article envoyé ne pourra dépasser 10 mille mots, y compris les références.
- Le texte original doit être rendu accompagné de son archive à la direction de la revue ou envoyé à notre courrier électronique ([revinnova\\_bog@unal.edu.co](mailto:revinnova_bog@unal.edu.co)). Les archives doivent contenir le texte en Word, le résumé analytique et les mots clé de l'article (minimum quatre). De même, les graphiques, tableaux, images et autres éléments doivent être inclus dans le texte sous forme éditée ou annexés dans les programmes originaux dans lesquels ils ont été réalisés.
- Les critiques bibliographiques, en tant que textes de divulgation, ne doivent pas dépasser 1500 mots et doivent également être remises en archive Word, accompagnées d'une reproduction de la couverture du livre ou de la publication concernée. (jpg, de minimum 300 dpi).
- Au moment de la remise du matériel, chaque auteur devra remplir, signer et envoyer par courrier électronique une fiche contenant ses coordonnées complètes, et déclarer en outre que l'article proposé est inédit et ne se trouve pas en processus d'évaluation dans une autre revue.
- Les références bibliographiques, apparaissant dans le texte de chaque article, utiliseront le système de parenté (nom, année, page), ainsi : (Nieto, 1992, p.4). La liste des références bibliographiques doit apparaître à la fin du contenu de l'article, par ordre alphabétique (y compris les virgules, parenthèses, points, majuscules et italiques), suivant les règles de citation et de style d'American Psychological Association (APA), sixième édition, pour la présentation d'articles à publier. Veuillez vérifier que le nombre de références indiquées soit le même que celles qui sont citées dans l'article (ni davantage, ni moins). En plus, si les références sont identifiées avec DOI, il est nécessaire de l'indiquer (pour plus d'informations, veuillez consulter la page web de la revue ou vous communiquer avec le bureau de coordination éditoriale).

### PROCESSUS D'ÉVALUATION

La revue pourra rejeter la publication d'un article si, par décision interne, il est déterminé que certains standards académiques et éditoriaux ne sont pas respectés. En outre, s'il est découvert qu'un article proposé a déjà été publié totalement ou partiellement, ou s'il existe des travaux semblables déjà publiés par les mêmes auteurs et la contribution de l'article est considérée comme résiduelle, celui-ci sera rejeté définitivement.

**Convocation d'experts évaluateurs.** Les articles proposés seront soumis à des experts sur les thèmes concernés ; ceux-ci donneront leur opinion sur le travail, de façon indépendante (évaluation "aveugle"), tenant compte des critères suivants : qualité ou niveau académique, originalité, contribution pour la connaissance et l'enseignement, clarté de la présentation, clarté de la rédaction et de la littérature, intérêt et actualité du thème. L'expert évaluateur peut donner son opinion suivant le formulaire suggéré ou d'une autre façon. La revue effectuera une révision préalable des experts évaluateurs et considérera qu'ils ont les compétences académiques suffisantes pour effectuer leur tâche de façon autonome.

**Confidentialité.** Le processus d'évaluation de la revue sera réalisé par arbitrage « en double aveugle ». La revue maintient sous réserve toutes les données des auteurs et réviseurs, les détails et les résultats du processus seront seulement révélés aux personnes directement concernées (auteurs, experts évaluateurs et éditeurs). Il est demandé aux auteurs d'éviter d'utiliser un excès d'autocitations dans l'élaboration de leurs articles ou tout autre type de données dans le texte qui pourrait faire connaître leur identité en tant qu'auteur ou en tant que groupe d'auteurs. De même, les allusions à des projets de recherche en rapport avec les articles ainsi que les remerciements seront inclus dans le texte seulement après approbation de l'article (cependant, ces données doivent être signalées aux éditeurs pour éviter des conflits d'intérêt éventuels pour les lecteurs du travail).

**Durée d'évaluation.** Une durée moyenne de huit (8) mois sera déterminée à partir de la convocation des pairs, leur acceptation et la remise du résultat de l'évaluation. Cependant, ce délai pourra être plus élevé ou moins élevé, suivant la disponibilité des réviseurs et d'autres facteurs pouvant faire dilater ou accélérer le processus. La revue remettra seulement une communication officielle aux auteurs sur leur article, quand elle aura une décision finale en ce qui concerne l'acceptation complète, l'acceptation sous conditions (avec de légers changements) ou le refus (avec des modifications impliquant un changement substantiel de la proposition. De même, si l'article traite un thème ne concernant pas la revue, l'auteur en sera informé).

**Remise de corrections.** Si l'évaluation collégiale suggère de légères modifications, les auteurs disposeront d'un délai maximum de huit (8) semaines. Si un article est soumis à une évaluation supposant des modifications importantes et si la Direction estime qu'il pourrait être approuvé lors d'un nouveau cycle d'évaluations, les auteurs devront remettre leurs modifications dans un délai maximum de 16 semaines, annexant, en tous cas, un rapport avec les changements effectués dans la proposition initiale.

**Refus d'articles.** Au-delà de la validation des avancées dans la connaissance de thèmes qui sont du domaine de la revue, l'objectif du processus d'évaluation d'INNOVAR est de permettre aux auteurs de développer leurs propositions et de préciser leurs idées pour la construction d'articles plus consistants. En ce sens, nous espérons que les auteurs pourront tirer profit des commentaires effectués par les experts évaluateurs au cas où un document serait refusé pour la publication. Bien que la revue soit disposée à recevoir des articles modifiés, il est demandé aux auteurs de ne pas soumettre une version corrigée d'un article refusé avant un délai oscillant de trois (3) à six (6) mois. L'éditeur informera les auteurs du temps d'attente, s'ils expriment leur intérêt à soumettre à nouveau leur article. Un article sera définitivement refusé quand il ne correspondra pas à la ligne éditoriale ou au thème de la revue, ou quand la Direction en prendra la décision.

**Critiques bibliographiques.** Étant donné leur caractère de divulgation, les notices bibliographiques seront évaluées de façon interne par l'équipe éditoriale de la revue pour en définir la publication.

### NOTES

- L'envoi d'articles et le processus éventuel d'évaluation n'oblige pas le Comité Éditorial d'INNOVAR, ni les éditeurs, à les publier.
- Les articles et les notices bibliographiques seront reçus durant toute l'année sans interruption.
- Si la coordination de la revue n'accuse pas réception d'une proposition de travail huit (8) jours après l'envoi, veuillez renvoyer votre message au courrier électronique optionnel : [innovarjournal@gmail.com](mailto:innovarjournal@gmail.com)
- Lors de l'approbation d'un article, l'auteur ou les auteurs cède(nt) les droits de publication à « la Escuela de Administración de Empresas y Contaduría Pública de la Facultad de Ciencias Económicas de la Universidad Nacional de Colombia ».
- Les articles publiés dans la revue INNOVAR ne peuvent paraître dans aucun autre moyen de communication sans que leur publication dans la revue INNOVAR ne soit citée au préalable. S'il s'agit de la publication d'un recueil, les auteurs devront en demander l'autorisation à la revue et/ou à « la Escuela de Administración de Empresas y Contaduría Pública ».

Revista INNOVAR, Facultad de Ciencias Económicas, Universidad Nacional de Colombia, edificio 310, primer piso, Oficina Centro Editorial, Ciudad Universitaria.

Tel. (57) (1) 3165000, ext. 12308/12367

E-mail: [revinnova\\_bog@unal.edu.co](mailto:revinnova_bog@unal.edu.co)  
[innovarjournal@gmail.com](mailto:innovarjournal@gmail.com)

Web page: [www.innovar.unal.edu.co](http://www.innovar.unal.edu.co)





## UNIVERSIDAD NACIONAL DE COLOMBIA

SEDE BOGOTÁ  
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS  
CENTRO DE INVESTIGACIONES PARA EL DESARROLLO - CID  
**PROGRAMA DE EDUCACIÓN CONTINUADA**

**ÁREAS DE PROFUNDIZACIÓN:** El PEC cuenta con diversas áreas de profundización a través de las cuales se estructuran cursos que van desde temas básicos hasta los más avanzados. De esta manera los participantes podrán lograr un dominio de las áreas que les son más afines a sus actividades profesionales, abordar temáticas de actualidad o enriquecer sus conocimientos.

### ÁREA DE FINANZAS Y AFINES

Esta área se orienta al conocimiento y aplicación de herramientas de manejo financiero de las organizaciones, desde el punto de vista interno y del ambiente de negocios en general. Los cursos brindan a los participantes un conjunto de herramientas analíticas y prácticas que podrán utilizar para tomar decisiones de inversión, involucrando para ello escenarios con información real de los mercados financieros, el manejo del riesgo y la funcionalidad de las aplicaciones informáticas.

### ÁREA DE PROYECTOS

Los cursos de esta área se centran en determinar los componentes principales para la identificación, formulación, evaluación económica, financiera y social, de diferentes clases de proyectos. De igual manera, brindan los conocimientos relativos a las herramientas, los criterios y métodos más frecuentemente utilizados en la gerencia de proyectos, aplicando la teoría mediante la metodología del caso a la solución de problemáticas específicas, y apoyándose en herramientas informáticas.

### ÁREA DE DESARROLLO DE COMPETENCIAS

Esta área está integrada por cursos cuyo objetivo principal es brindar las herramientas y los conocimientos necesarios para incrementar la eficacia y la eficiencia tanto de las organizaciones como del desempeño de los individuos que la integran, mediante el aprovechamiento de su potencial intelectual y emocional.

### ÁREA DE AUDITORÍA Y CONTROL

Área enfocada al conocimiento, formulación y aplicación de herramientas de gestión, fundamentales para la toma de decisiones. También se proporcionan los conocimientos teórico-prácticos sobre el control y los procesos de auditoría interna, financiera y de gestión.

### ÁREA DE SERVICIO AL CLIENTE Y ASEGURAMIENTO DE CALIDAD

En estas áreas los participantes del curso obtendrán un marco conceptual que potencialice el desarrollo de habilidades y capacidades necesarias para desempeñar una gestión del servicio al cliente acorde con los recursos y requerimientos de la organización. Asimismo, aborda la planeación, coordinación y ejecución de sistemas de calidad, su mantenimiento y seguimiento.

### ÁREA DE GESTIÓN PÚBLICA

Los cursos de esta área brindan los conceptos e instrumentos de las ciencias y técnicas de gobierno aplicados al fortalecimiento de los sistemas de planeación, información, monitoreo, control y evaluación de la gestión institucional.

### ÁREA DE SISTEMAS

Esta área está orientada a desarrollar habilidades necesarias para la utilización eficiente de las herramientas informáticas en el contexto organizacional, de manera que se constituyan en elementos de apoyo para el suministro de información con la calidad y oportunidad necesarias para la toma de decisiones.

### ÁREA DE ECONOMÍA Y DERECHO

El objetivo de los cursos de esta área es mejorar la comprensión y el estudio de los fundamentos económicos, jurídicos, sociales y políticos del país, proporcionando herramientas necesarias para el desarrollo de las organizaciones en el contexto regional y mundial.

Carrera 30 No. 45-03, Facultad de Ciencias Económicas, Edificio 310, segundo piso, oficina 201.

Teléfono: (57-1) 316 5054 Conmutador: (57-1) 316 5000 Ext. 12305, 12306, 12307.

Página Web: [www.fce.unal.edu.co](http://www.fce.unal.edu.co) | Correo electrónico: [unie\\_i\\_fcebog@unal.edu.co](mailto:unie_i_fcebog@unal.edu.co)



núm

**70**

Vol. XXXVI Enero-Junio 2017

Artículos

The Cobb-Douglas Function for a Continuum Model

Javier Humberto Ospina Holguín

Going Along With the Crowd? The Importance of Group Effects for Environmental Deliberative Monetary Valuation

Andrés Vargas y David Díaz

Cambiando de perspectiva en la economía de la mitigación del cambio climático

Alejandro Mora Motta y Nohra León Rodríguez

A Model of Desertion. From a Principal-Agent Theory Perspective

María del Pilar Castillo y Giacomo Balbinotto

La ineficiencia tributaria en las provincias argentinas: el impuesto sobre los ingresos brutos

Dario Rossignolo

50 años de economía de la cultura. Explorando sus raíces en la historia del pensamiento económico

Luis F. Aguado, Luis Palma y Noemí Pulido

Condición monopsónica de los mercados ilegales: el caso de los cultivos ilícitos de coca

Miguel Serrano

Análisis Insumo-Producto y la inversión pública: Una aplicación para el Caribe colombiano

José Luis Ramos Ruiz, José Luis Polo Otero y Aquiles Arrieta Barcasnegras

Fundamentos teóricos y leyes económicas en el Capital de Piketty. Un análisis crítico

Juan Pablo Mateo

## Reseña

La medición de la eficiencia y la productividad. Antonio Álvarez Pinilla (Coordinador). Diana Becerra

núm

**71**

Vol. XXXVI julio-diciembre 2017

Artículos

Pérdidas esperadas y detrimento patrimonial por hurto de vehículos en Colombia

Santiago Medina Hurtado, Jorge Aníbal Restrepo y Alejandro Bedoya

Trade Diversification in Colombia, 1991-2011

Ricardo Argüello

Oil Palm Development and Forced Displacement in Colombia: Causal or Spurious?

Mónica Hurtado, Catherine Pereira-Villa y Edgar Villa

La localización como factor crítico. Análisis del programa "Mi Casa, Mi Vida". Córdoba, Argentina

Florencia Molinatti y Enrique Peláez

Estimación de la probabilidad de incumplimiento para las firmas del sector económico industrial y comercial en una entidad financiera colombiana entre el año 2009 y 2014

Diego Alejandro Castro y Alejandro Pérez

Concentración Económica y Comercio Internacional. La Condición Marshall-Lerner en la Argentina (1993-2013)

Pablo Chena y Carolina Bosnic

Las 'grandes empresas agropecuarias' en la Argentina: los casos de Cresud y de el Tejar

Gastón Caligaris

An Approach of the Broadband Effect on the Latin American Growth: a Structural Model

Verónica Alderete

Descentralização e Desigualdade na distribuição dos fundos constitucionais brasileiros – uma análise de cointegração de séries entre 1997 e 2011.

Paulo Reis Mourao

El efecto de la política fiscal en expansión y recesión para Ecuador: un modelo MSVAR

Paul Carrillo Maldonado

Determinantes de las relaciones reales de intercambio de España con Alemania (1970-2010). Un análisis econométrico de la ventaja absoluta de coste intrasectorial

Fahd Boundi Chraïki

El ahorro y la inversión corporativos en América Latina. Una indagación a nivel firma

Rodrigo Pérez Artica, Fernando Delbianco y Leandro Brufman

## Reseña

La riqueza. Historia de una idea, de Adolfo Rodríguez Herrera. Esteban Cruz Hidalgo

núm

**72**

Vol. XXXVI Número Especial - Desigualdad

## Informes

Facultad de Ciencias Económicas Universidad Nacional de Colombia Carrera 30 No. 45-03 Edificio 310, primer piso, oficina Centro Editorial. Teléfono. (+571) 3165000 ext. 12308 correo electrónico [revcuaco\\_bog@unal.edu.co](mailto:revcuaco_bog@unal.edu.co) página web [www.ceconomia.unal.edu.co](http://www.ceconomia.unal.edu.co). Bogotá DC. Colombia



**Indexada en:**

Índice Nacional de Publicaciones  
Serias, Científicas y Tecnológicas  
de Publindex - Colciencias Categoría  
A2; ScienceDirect; SciELO Citation  
Index; SciELO; JEL; EconLit;  
RedALyC; Thomson Gale; RePEc;  
Latindex; Ulrich's; EBSCO; Dotec;  
DOAJ; Clase; Dialnet.

Vol. 32, No. 141, Octubre - Diciembre de 2016

## Edición Especial sobre la Alianza del Pacífico

- 1** Factores de innovación para la competitividad en la Alianza del Pacífico. Una aproximación desde el Foro Económico Mundial / Florina Arredondo Trapero, José Carlos Vázquez Parra y Jorge de la Garza
- 2** La Alianza del Pacífico y Mercosur: evidencias de convergencia económica / José Ustorgio Mora Mora
- 3** Análisis estructural de la red económica de exportaciones e importaciones de la Alianza del Pacífico y el Mercado Común del Sur / Fernando Lámbarry Vilchis
- 4** Efecto de la innovación en el crecimiento y el desempeño de las Mipymes de la Alianza del Pacífico. Un estudio empírico / Domingo García-Pérez de Lema, Edgar Julián Gálvez-Albarracín y Gonzalo Maldonado-Guzmán
- 5** Brecha de género en los países miembros de la Alianza del Pacífico / José Carlos Vázquez Parra, Florina Arredondo Trapero y Jorge de la Garza
- 6** La Alianza del Pacífico: ¿apuesta estratégica de la política exterior colombiana? / Ricardo Coutin y José Miguel Terán
- 7** Efectos estacionales en los mercados de capitales de la Alianza del Pacífico / David Arbeláez García y John Rosso
- 8** Análisis de atracción de inversión extranjera a países de la Alianza del Pacífico / José Roberto Concha y Oscar Alberto Gómez
- 9** Factors associated with learning management in Mexican micro-entrepreneurs / Alejandro Mungaray Lagarda, Duniesky Feitó Madrigal y Michelle Taxis Flores
- 10** Análisis de series de tiempo en el pronóstico de la demanda de almacenamiento de productos perecederos / Arturo Contreras Juárez, Catya Atziry Zuñiga, José Luis Martínez Flores y Diana Sánchez Partida

Suscripciones, canje  
y postulación de artículos  
Universidad Icesi, Calle 18 No. 122-135  
PBX: 555 2334, ext. 8210. Cali, Colombia  
E-mail: [estgerencial@icesi.edu.co](mailto:estgerencial@icesi.edu.co)  
[www.icesi.edu.co/estudios\\_gerenciales/](http://www.icesi.edu.co/estudios_gerenciales/)



FACULTAD DE CIENCIAS  
ADMINISTRATIVAS  
Y ECONÓMICAS



Universidad del Zulia (LUZ)  
Facultad de Ciencias Económicas y  
Sociales (FCES)  
Centro de Estudios de la Empresa (CEE)  
Revista Venezolana de Gerencia (RVG)  
Maracaibo - Venezuela

Año 21, No. 73

Enero - Marzo 2016

ISSN 1315-9984

Depósito Legal Ppi 201502ZU4637

Publicación Trimestral

## CONTENIDO

**Editorial: Haydée Ochoa Henríquez.**

*A Teresa Gamboa principal entusiasta de la creación de la RVG hace veinte años.*

5

## XX ANIVERSARIO DE LA RVG:

### PERSPECTIVAS EDITORIALES EN AMÉRICA LATINA: VISIBILIDAD DE REVISTAS CIENTÍFICAS VENEZOLANAS

- Aguado-López, Eduardo; Becerril-García, Arianna (Universidad autónoma del Estado de México - México). **Producción científica venezolana: apuntes sobre su pérdida de liderazgo en la región latinoamericana**

11

## EN LA MIRA: SUSTENTABILIDAD ORGANIZACIONAL Y RESPONSABILIDAD SOCIAL

- Sepúlveda Rivillas, Claudia Inés; Reina Gutiérrez, Walter (Universidad de Antioquia – Colombia). **Sostenibilidad de los emprendimientos: Un análisis de los factores determinantes**  
Sustainability of the enterprises: An analysis of the determining factors
- Lisette Bustillo-García; Bechara Dickdan, Zulaima (Universidad del Zulia – Venezuela). **Sustentabilidad y desarrollo rural de los agroecosistemas bufalinos.**  
Guidelines to achieve sustainability and rural development buffalo agroecosystems
- Urdaneta, Mary; Cova, María Luisa; Chirinos, Alira; González, Xiohan (Universidad del Zulia – Venezuela). **Responsabilidad social en las universidades del municipio Maracaibo del estado Zulia**

33

50

65

## TRIMESTRE

- Cachutt Alvarado, Crisdalith; Ortiz Zavala, Florángel (Universidad de Carabobo – Venezuela). **Las competencias como facilitadoras de la integración trabajo familia**  
The competences as enabling the integration of work family
- Prieto, Ronald; Burgos, Carlos; García, Jesús; Rincón, Yanyn (Universidad Simón Bolívar, Universidad de la Costa – Colombia). **Mercadeo interno para optimizar la calidad de servicio en la banca universal**  
Internal marketing to enhance the quality of service in universal banking
- Annicchiarico Elvira; Díaz-Barrios, Jazmín; Marín Francisco (Universidad del Zulia – Venezuela). **Gestión comunicacional gremial a través de las redes sociales**  
Union communication management through social networks
- Johann Pirela Morillo; Alicia Inciarte González (Universidad de La Salle. Bogotá-Colombia/Universidad del Zulia – Venezuela). **Evaluación teórico-práctica de la Maestría en Ciencias de la Información. Mención: Gerencia del conocimiento**  
Curriculum Evaluation of Masterliness of Science in information, mention: Knowledge Management
- Fernando Rey (Instituto Tecnológico de Estudios Superiores de Monterrey, Monterrey, México) **Alcances y límites de la marca ciudad en la gestión de la imagen de la ciudad**  
The scope and limits of city branding in the management of the image of the city

86

102

120

137

157

## REVISTAS

175

## NORMAS, FORMATO DE ARBITRAJE E INSTRUCCIONES PARA LOS ÁRBITROS

180



www.4-72.com.co

► Línea de Atención al Cliente Nacional 01 8000 111210 ◀



REVISTA  
**INNOVAR**  
JOURNAL

La *Revista Innovar*, 27(64) fue editada por la Escuela de Administración y Contaduría Pública de la Facultad de Ciencias Económicas de la Universidad Nacional de Colombia, sede Bogotá. Se terminó de imprimir y encuadernar en los talleres de Proceditor Ltda., en marzo del 2017, con un tiraje de 350 ejemplares, sobre papel bond blanco bahía de 70 g.



## Marketing

La confianza como elemento fundamental en las compras a través de canales de comercio electrónico: caso de los consumidores en Antioquia (Colombia)

JAMES ARIEL SÁNCHEZ-ALZATE & LUZ ALEXANDRA MONTOYA RESTREPO



The Effects of Brand Experiences on Quality, Satisfaction and Loyalty: An Empirical Study in the Telecommunications Multiple-play Service Market

ANTÓNIO CARRIZO MOREIRA, PEDRO M. FREITAS DA SILVA & VÍCTOR M. FERREIRA MOUTINHO



La influencia del consumo simbólico en la intensidad de uso de las redes sociales digitales y el valor percibido de las experiencias

GONZALO LUNA CORTÉS



## Empresas de menor tamaño

Determinantes de la supervivencia de microempresas en Bogotá: un análisis con modelos de duración

LEONARDO SANTANA



Microemprendimientos como instrumento de combate a la pobreza: una evaluación social para el caso mexicano

NATANAEL RAMÍREZ ANGULO, ALEJANDRO MUNGARAY LAGARDA, JOSÉ GABRIEL AGUILAR BARCELÓ & YADIRA ZULITH FLORES ANAYA



## Turismo

Determinantes estratégicos en la formación de la lealtad del joven residente: el caso de las Islas Canarias

JOSÉ ALBERTO MARTÍNEZ GONZÁLEZ, EDUARDO PARRA FUMERO & NOEMI PADRÓN LÓPEZ



Sistema de costos basado en actividades en hoteles cuatro estrellas del estado Mérida, Venezuela

MARYSELA COROMOTO MORILLO MORENO & CORORINA DEL CARMEN CARDOZO



## Aportes a la Investigación y Docencia

Descentralización de la gestión de la educación pública e institucionalidad local en Chile: el caso de los directores comunales de educación

SEBASTIÁN DONOSO-DÍAZ & NIBALDO BENAVIDES MORENO



Una reflexión *ex post facto* sobre la conducción de estudios multicaso para la construcción de teoría en ciencias de gestión

RUTH ESPERANZA ROMÁN CASTILLO & ALI SMIDA



Propiedades de la *Utrecht Work Engagement Scale* (UWES-s 9): análisis exploratorio con estudiantes en Ecuador

CECILIA ALEXANDRA PORTALANZA CHAVARRÍA, MERLIN PATRICIA GRUESO HINESTROZA & EDISON JAIR DUQUE OLIVA



## Reseña

Teoría general de sistemas. Conceptos y aplicaciones

CARLOS EDUARDO MALDONADO

